

### Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor: eine Fallstudie in der Systemgastronomie

Nolting, Nils J.

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nolting, N. J. (2004). *Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor: eine Fallstudie in der Systemgastronomie*. (sfs Beiträge aus der Forschung, 144). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-367230>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## **Band 144**

**Aus der Schriftenreihe  
„Beiträge aus der Forschung“**

**Nils J. Nolting**

### **Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor**

Eine Fallstudie in der Systemgastronomie



Dortmund, 2004

**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 144**

**ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)**

**Layout:** Ingrid Goertz/Iris Kastel-Driller

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

**Nils J. Nolting**

## **Betriebsratsarbeit im Niedriglohnsektor**

Eine Fallstudie in der Systemgastronomie

eine Veröffentlichung der  
Kooperationsstelle Wissenschaft-Arbeitswelt  
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle





# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>7</b>
<b>1. Warum diese Fallstudie?</b>	<b>9</b>
<i>Zielsetzung der Fallstudie - McDonaldisierung</i>	
<b>2. Strukturen, Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen bei McDonald's</b>	<b>12</b>
<i>Das Franchisesystem - Die McDonald's Hierarchie - Kontrolle und Taylorismus bei McDonald's - Beschäftigtenstruktur bei McDonald's - McDonald's Auffassung von betrieblicher Mitbestimmung - Der Zwang zum Tarifvertrag</i>	
<b>3. Ergebnisse der Fallstudie</b>	<b>20</b>
3.1	Arbeitsalltag bei McDonald's 20
3.2	Arbeitsorganisation 21
<i>Standardisierung - Kontrolle des Arbeitsprozesses - Entqualifizierung</i>	
3.3	Einbindung und Disziplinierung 26
<i>Karriere und Hierarchie - Dienstpläne und Schichtverteilung .. - Befristete (Teilzeit-)Arbeitsverträge</i>	
3.4	Beschäftigtenstruktur und Interessendivergenz 27
<i>AsylbewerberInnen - AusländerInnen - Hausfrauen und Geringfügig Beschäftigte - Schüler und Studenten - Angestellte - Interessendivergenz</i>	
3.5	Kollektive Interessenvertretung 33
<i>Konstruktionsbedingungen des Betriebsrats und Mitwirkungsmotive ... - Aufgaben und Erfolge des Betriebsrats</i>	
3.6	Unternehmensstrategien gegenüber kollektiven Interessen 36
<i>Ausschöpfen juristischer Spielräume im Betriebsverfassungsgesetz - Disziplinierung von Beschäftigten zur Geringfügigmachung - Abfindungs- und Unterwanderungsstrategie - Mobbing</i>	
<b>4. Schlussbemerkung</b>	<b>39</b>
<b>Literatur</b>	<b>40</b>



## Vorwort

Wenn allenthalben die Heraufkunft der „Wissensgesellschaft“ und der Trend zur hochqualifizierten „Wissensarbeit“ gefeiert werden, wird es Zeit, auch (wieder) einmal darauf hinzuweisen, dass am anderen Ende des Spektrums zahlreiche Arbeitsplätze existieren und neu entstehen, die keineswegs dem öffentlichen Idealbild entsprechen. Im Gegenteil: Gerade im Dienstleistungsbereich scheint heute das Leitbild des Taylorismus mit weitgehender Aufspaltung der Tätigkeiten in kleinste Teilverrichtungen und strikter Trennung von Anweisung und Ausführung einen neuen Aufschwung zu erfahren.

Ein besonders schlagendes Beispiel dafür ist die so genannte Systemgastronomie, d.h. Restaurant-, Café- und Bistroketten mit einheitlichem Erscheinungsbild und hoch standardisierten, schnell zubereiteten Angeboten. Ein großer Teil dieser Betriebe zählt zum Niedriglohnbereich mit prekären Arbeitsverhältnissen, schlechten Arbeitsbedingungen und autoritärem Management, das alles daran setzt, wirksame Mitbestimmungsstrukturen zu verhindern.

Die Gewerkschaft Nahrung – Genuss – Gaststätten kämpft seit Jahren um die Anerkennung von Tarifverträgen und die Einrichtung von Betriebsräten in der Systemgastronomie. Dabei hat sie nicht nur mit dem entschiedenen Widerstand der Arbeitgeberseite zu kämpfen. Die äußerst heterogen zusammengesetzten Belegschaften tun sich schwer, ein gemeinsames Verständnis ihrer Interessen zu entwickeln.

Hier setzt die vorliegende Fallstudie an. Grundlage bildet eine soziologische Diplomarbeit des Autors Nils Nolting, für die Interviews geführt wurden mit Betriebsratsmitgliedern und GewerkschaftssekretärInnen. Die Studie zeigt anschaulich, wie schwierig es ist, unter Bedingungen eines weitgehend deregulierten Niedriglohnsektors gegen ein gewerkschaftsfeindliches Management kollektives Interessenhandeln der Beschäftigten zu entwickeln, um Mindestbedingungen für eine humane Arbeit durchzusetzen. Die Analyse zeigt aber auch, dass Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaft ein hohes Maß an Kreativität entwickeln und immer wieder mit z.T. phantasievollen Aktionen für ihre Interessen eintreten. Hieraus können durchaus weitergehende Schlussfolgerungen für eine Belebung der Gewerkschaftsarbeit insgesamt gezogen werden.

Im Namen der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt als Herausgeberin möchte ich mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die am Zustandekommen der Studie mitgewirkt haben: dem Autor Nils Nolting, der mit seinem Diplomarbeitsthema gegen den „Mainstream“ soziologischer Debatten anschwimmen musste; Manfred Sträter von der Gewerkschaft NGG, der ausführlich Auskunft gab und alle Türen öffnete; insbesondere aber den Kolleginnen und Kollegen, die in z.T. mehrstündigen Interviews anschaulich ihren Arbeitsalltag schilderten und geduldig alle Fragen beantworteten.

**Klaus Kock**





## 1. Warum diese Fallstudie?

*»Dass wir uns als der größte Arbeitgeber in der deutschen Gastronomie an abgeschlossene Tarifverträge halten, ist selbstverständlich. Darüber hinaus bieten wir Sozialleistungen, die in der Gastronomie als beispielhaft gelten. Es ist für uns wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Religion oder Vorbildung in unsere Teams einfügt. [...] Das sprichwörtlich gute McDonald's Arbeitsklima entsteht dabei ganz von selbst.«*

*McDonald's Homepage im Oktober 2001*

In der seit Jahren anhaltenden Debatte über angeblich zu hohe Löhne am unteren Spektrum der Einkommensskala und ineffektive Sozialsysteme, die Arbeitslose und Sozialhilfeempfänger zu Passivität bei der Jobsuche erzogen, wird in der BRD in letzter Zeit verstärkt über die Chancen und Risiken der Förderung eines Niedriglohnsektors diskutiert. Zahlreiche verschiedene Modelle wie der Kombilohn, die 400 € Jobs oder eine generelle Absenkung von Sozialleistungen sollen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen, indem sie die Annahme von schlecht bezahlten Jobs attraktiver machen. Insbesondere durch die Ausweitung von Niedriglohnarbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich soll die Arbeitslosenquote deutlich verringert werden.

Arbeitslosigkeit wird also nicht als Strukturproblem des Kapitalismus generell definiert, sondern als ein den spezifischen Bedingungen der deutschen Sozialsysteme und den ökonomischen Rahmenbedingungen der BRD (Tarifpolitik, Lohnniveau, Steuern und rechtliche Reglementierung) geschuldetes Phänomen gesehen (vgl. Streeck/Heinze, 1999).

Befürworter der Niedriglohnstrategie hoffen, dass ein Mehr an Flexibilisierung, sowohl der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt (Abbau von Kündigungsschutz, Aufhebung von Manteltarifverträgen), als auch der Anforderungen an die Arbeitskräfte selbst (mehr Mobilität, mehr Lohnbescheidenheit, weniger Versorgungsansprüche, höhere Arbeitszeitflexibilität) mehr Arbeitsplätze im Niedriglohnsektor schaffen. Gleichzeitig sollen mehr Arbeitswillige für diesen Bereich zur Verfügung stehen, wenn nur erst die Annahme dieser Jobs aufgrund reduzierter Sozialleistungen attraktiver geworden ist.

Kritik an dieser Niedriglohnstrategie kommt von verschiedenen Seiten. Einige prominente Ökonomen bezweifeln, dass die neuen Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor die wegrationalisierten Arbeitsplätze des industriellen Sektors ersetzen können (z.B. Rifkin, 2001). Andere argumentieren, dass der Niedriglohnsektor mit seinen Niedriglöhnen keine Belebung der Binnennachfrage mit sich bringen wird und dass Substitutionseffekte (Austausch von Vollzeitarbeitsplätzen gegen Niedriglohnarbeitsplätze) letztlich zu einem Reallohnverlust der abhängig Beschäftigten insgesamt führen werde. Kritisch wird der Niedriglohnsektor von Seiten der Ge-

werkschaften betrachtet. Nicht nur die Erhöhung des Lohndrucks auf in Normalarbeitsverhältnissen Beschäftigte, sondern insbesondere die unzureichende soziale Absicherung der NiedriglohnarbeitnehmerInnen, die schlechten Arbeitsbedingungen und fehlenden Aufstiegschancen der „McJobs“ werden bemängelt (Simon, 2002).

### **Zielsetzung der Fallstudie**

Vor dem Hintergrund jener aktuellen Debatte soll in dieser Arbeit analysiert werden, welche Herausforderungen sich im Niedriglohnsektor für die Gewerkschaften und ArbeitnehmerInnen stellen und welche besonderen Probleme sich in Bezug auf die Organisation und Durchsetzung von kollektiven Interessen ergeben:

- Gibt es einen Zusammenhang von „guten“ Arbeitsbedingungen und funktionierender betrieblicher Mitbestimmung?
- Wie lassen sich ArbeitnehmerInneninteressen<sup>1</sup> im Niedriglohnsektor durchsetzen?
- Wie gestalten sich die Arbeitsbeziehungen im Niedriglohnsektor im Unterschied zum traditionellen Industriesektor?
- Wer arbeitet im Niedriglohnsektor?
- Welche primären Interessen haben ArbeitnehmerInnen im Niedriglohnsektor?

Diese zentralen Fragen wollen wir anhand einer Fallstudie in einem der „Boomsektoren“ des Niedriglohnsektors, der Systemgastronomie, untersuchen. Der Begriff „McJobs“ zur Charakterisierung von Niedriglohnarbeitplätzen ist weiter oben schon erwähnt worden. Keineswegs zufällig fällt immer auch der Name McDonald's, wenn von Arbeitgebern und Arbeitsplätzen im Niedriglohnbereich gesprochen wird. McDonald's scheint geradezu der Prototyp dieser neuen Niedriglohnarbeitsplätze zu sein, die in Zukunft neu geschaffen werden sollen: niedrig produktive, leicht erlernbare Dienstleistungstätigkeiten mit flexiblen Arbeitszeiten und standardisierten Arbeitsabläufen.

Uns interessiert vor allem: Welches sind die Einflussfaktoren, die eine kollektive Interessenvertretung in dem von uns untersuchten Niedriglohnsektor erschweren, wobei wir von der These ausgehen: Ohne funktionierende kollektive Interessenvertretung ist die Durchsetzung humaner Arbeitsbedingungen im Niedriglohnsektor illusionär. Belege für diese These wollen wir mit dieser Fallstudie liefern.

Voraus schicken möchten wir das Bekenntnis, dass es uns nicht an einer gewissen Sympathie mangelte für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei McDonald's. Sie haben sich trotz ihrer prekären Situation (bezüglich ihres Einkommens oder ihres Aufent-

---

<sup>1</sup> Der Zusatz „-Innen“ bei Substantiven (z.B. ArbeiterInnen etc.) wird in dieser Arbeit häufig vorkommen, es mag für die Leserin bzw. den Leser gelegentlich etwas „holprig“ erscheinen, uns liegt aber sehr daran zu betonen, dass Frauen und Männer in gleicher Weise betroffene bzw. handelnde Akteure im Niedriglohnsektor sind.

haltsstatus) getraut, für ihre Arbeitnehmerrechte einzutreten, und sich nicht einschüchtern lassen durch die zahlreichen Abwehrversuche seitens des McDonald's Systems und seiner Repräsentanten. Couragiert seine eigenen Interessen zu vertreten, um für sich und andere ArbeitnehmerInnen Arbeitsbedingungen zu verbessern und Ungerechtigkeiten innerhalb eines Unternehmens zu bekämpfen, ist selbst in traditionellen Industriebetrieben mit gewachsener gewerkschaftlicher Tradition und Mitbestimmung nicht einfach. Was einen als ArbeitnehmerIn bei McDonald's erwartet, wenn man sich für betriebliche Mitbestimmung einsetzt, dürfte das Maß an Widerständen in traditionellen Industriebetrieben bei weitem übertreffen. Deshalb verdienen die ArbeitnehmerInnen, die trotz dieser Widerstände versuchen, bei McDonald's Betriebsratsarbeit zu organisieren und ArbeitnehmerInneninteressen durchzusetzen, unsere besondere Anerkennung.

## **McDonaldisierung**

George Ritzer (1995) sieht McDonald's als Beispiel und Vorbild der Durchrationalisierung der modernen Dienstleistungsgesellschaft. Die McDonaldisierung besteht nach Ritzer aus vier grundlegenden Elementen, die er am Beispiel der McDonald's Restaurants benennt:

1. Effizienz, d.h. aus Sicht von Fastfood Kunden bietet McDonald's die beste, billigste, schnellste, sättigendste Methode ihren Hunger zu stillen;
2. quantifizierbarer und berechenbarer Service, d.h. es wird suggeriert, es gäbe bei McDonald's für wenig Geld viel Produkt, große Hamburger, große Pommes und das alles in berechenbar kurzer Zeit;
3. Vorhersagbarkeit, d.h. überall auf der Welt ist die Produktqualität dieselbe und der Kunde weiß wie sein Produkt schmecken wird;
4. Kontrolle, d.h. Kontrolle über die im Arbeitsprozess beteiligten Akteure (ArbeitnehmerInnen, Kunden, Lizenznehmer, Zulieferer) durch technologische und maschinelle Arbeitsdetermination (das Klingeln der Maschinen bestimmt den Arbeitsrhythmus der MitarbeiterInnen) und standardisierte Produktionsverfahren, begrenzte Speisekarten und Warteschlangen (der Kunde soll möglichst schnell sein Produkt wählen, aufessen und den Platz für den nächsten Kunden freimachen).

Insbesondere dieser letzte Punkt der Kontrolle wird in dieser Arbeit von entscheidender Wichtigkeit sein. Wir versuchen, anhand unserer Fallstudie eben jene Mechanismen der Kontrolle von MitarbeiterInnen aufzuzeigen, die seitens des McDonald's Systems benutzt werden, um die gewünschte Arbeitsdisziplin und Unterordnung zu erzeugen.

## 2. Strukturen, Arbeitsorganisation und Arbeitsbeziehungen bei McDonald's

*»McDonald's is basically a non-union company and intends to stay that way.«*

*Michael Quinlan, CEO McDonald's Corp.*

Das McDonald's System<sup>2</sup> ist durch eine Reihe hervorstechender Besonderheiten gekennzeichnet, die es nötig machen, Sie im einzelnen näher zu erläutern. Alle diese Besonderheiten treffen nicht nur auf Deutschland zu, sondern auch auf alle anderen Länder, in denen McDonald's tätig ist.

### Das Franchisesystem

Als Faktor der Expansion des multinationalen McDonald's Konzerns kann insbesondere sein Franchisesystem betrachtet werden. Laut Pressemitteilung von McDonald's Deutschland lag der Anteil von Restaurants, die von Lizenznehmern betrieben werden, im Jahr 2001 bei über 60%. Das Franchisesystem McDonald's weist vier Vorteile auf:

1. Durch Lizenznehmer wird das Unternehmen mit Kapital versorgt, somit kann die expansionsbedingte Kreditaufnahme begrenzt werden.
2. Die Lizenzvergabe erlaubt eine Teilung des Expansionsrisikos zwischen der Company und ihren Lizenznehmern.
3. Durch den Lizenznehmer erwirbt die Company automatisch vor Ort benötigtes und lokal spezifisches Unternehmer-Knowhow.
4. Nicht zuletzt scheint Franchising eine effektivere Personalkostensenkung zu ermöglichen (vgl. Royle 2000, S. 35 ff.).

Lizenznehmer sind dabei im McDonald's System keineswegs unabhängige Unternehmer, auch wenn ihr rechtlicher Status dies suggeriert. Es bestehen durch die Ausgestaltung von Franchiseverträgen zahlreiche Abhängigkeiten, die der Lizenznehmer akzeptieren muss, wenn er am McDonald's System partizipieren will. McDonald's liefert seinen Lizenznehmern nicht nur die Produkte, die sie zu verkaufen beabsichtigen, sondern schreibt in umfangreichen Regeln Produktionsabläufe, Marketing, Warenpräsentation und Produktinnovationen vor. Es handelt sich bei McDonald's Vorgehen gerade nicht um ein so genanntes Trademark Franchising, bei dem nur die Rechte zur Benutzung des Markennamens verkauft werden. Historisch hatten die Gebrüder McDonald genau mit einem solchen Franchisesystem eine ökonomische Bruchlandung erlebt, woraus der spätere Firmengründer der McDonald's Inc., Ray Kroc, die Konsequenzen zog und ein Franchisesystem für McDonald's entwickelte, das folgende Eigenschaften aufwies (die im übrigen auch heute noch gelten):

<sup>2</sup> Wir wollen mit diesem Terminus die besondere Unternehmensorganisation, seine Eigenheiten, die es in diesem Kapitel näher zu erläutern gilt, bezeichnen.

1. ein präzises „Operations Manual“ regelte alle Aspekte der Produktion und des Vertriebs;
2. die Lizenznehmer wurden zu regelmäßigen Umsatz- und Kostenberichten verpflichtet;
3. es wurden keine Regionallizenzen vergeben, sondern nur einzelne Standortlizenzen;
4. die Erlaubnis zur Eröffnung weiterer Franchiserestaurants musste weiterhin bei McDonald's eingeholt werden;
5. die Franchisegebühr betrug 1.4% des jeweiligen Unternehmensumsatzes;
6. McDonald's baute und verpachtete Lizenznehmern ohne Eigenkapital Restaurants, was die Abhängigkeit dieser Lizenznehmer von McDonald's noch förderte;
7. die Lizenzverträge enthalten eine Klausel, dass bei Verstoß gegen die Lizenzbedingungen automatisch der Vertrag erlischt. In der Regel werden Lizenzverträge einfach nicht mehr verlängert. (ebd.)

Dieser kurze Überblick über die Beziehungen von Lizenznehmern und McDonald's mag genügen, um den Eindruck zu erhärten, dass es sich bei diesen Lizenznehmern keineswegs um freie Unternehmer handelt. Sie sind in vielfältiger Weise vertraglich gebunden. Umfangreiche Regelungen zur Einhaltung von Lizenzregelungen und ein selektives Auswahlverfahren von potentiellen Lizenznehmern machen diese faktisch zu gut kontrollierten, finanziell abhängigen Filialleitern, die sich nie auf dem Status des Lizenzinhabers ausruhen können, sondern durch regelmäßige Umsatzberichtserstattungspflichten an die jeweilige nationale McDonald's Hauptverwaltung gebunden sind und sich mit Restaurantkontrollen mit der Möglichkeit negativer Bewertungen konfrontiert sehen, womit sie dem Risiko des Lizenzverlustes bei Nichterreichung von Vorgaben ausgesetzt sind.

In Bezug auf unsere Fragestellung ließe sich hypothetisch formulieren, dass die Ausbeutung des Lizenznehmers durch den Lizenzgeber McDonald's die Notwendigkeit der Ausbeutung der im Lizenzbetrieb Beschäftigten impliziert. Wenn der Lizenznehmer dem finanziellen Druck der Company unterliegt und seine Umsatzziele zu erfüllen hat, immer unter der latenten Androhung des Lizenzentzugs, dann ist zu vermuten, dass ein Teil dieses Drucks, in finanzieller Hinsicht, aber auch in Hinsicht auf eine höhere Arbeitsintensität, an die Beschäftigten im Lizenznehmerbetrieb weitergereicht wird.

### **Die McDonald's Hierarchie**

Da McDonald's großen Wert auf Standards legt, sowohl was das Produkt als auch was die Betriebsorganisation betrifft, gilt die Beschreibung der McDonald's Hierarchie prinzipiell weltweit. Die unterschiedliche Uniformierung der McDonald's Beschäftigten (Papierhütchen, T-Shirt oder Hemd) ist das äußere Kennzeichen einer Betriebshierarchie, die durch unterschiedliche Kleidung und Sym-

bole (Namensschilder in unterschiedlichen Materialqualitäten) eine Statusdiversifikation unterstreicht, die sich wie folgt darstellt. Wir können drei große Statusgruppen bei McDonald's unterscheiden:

1. Angestellte mit Managementfunktion
2. ArbeiterInnen mit Managementfunktion
3. ArbeiterInnen mit Produktionsfunktion

Die Unterscheidung von Angestellten und ArbeiterInnen ist hier nur dem jeweiligen Entlohnungsmodus geschuldet. Angestellte beziehen ein monatliches Gehalt während Arbeiter über den Stundenlohn für festgelegte Monatsarbeitsstunden entlohnt werden. Diese drei Statusgruppen verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen, im McDonald's System zu besetzenden Hierarchiepositionen: Angestellte mit Managementfunktion bekleiden die höchsten Positionen in einer Filiale, die des Restaurantleiters und des Ersten und Zweiten Assistenten. Die ArbeiterInnen mit Managementfunktion besetzen die Positionen des Schichtführers und des Vorarbeiters. Die Gruppe der ArbeiterInnen ohne Managementfunktion macht 85% bis 90% Prozent der McDonald's Belegschaft aus (Royle, 2000, S. 57), diese Gruppe verteilt sich auf die Positionen des Crewtrainers und der Rotationskräfte (Crew). Mit dieser Betriebshierarchie korrespondiert eine abgestufte Uniformierung. Unabhängig von den eher geringen Kompetenz- und Entlohnungsunterschieden scheint das McDonald's Hierarchiesystem für einige Beschäftigtengruppen durchaus Aufstiegsanreize zu bieten.

### **Kontrolle und Taylorismus bei McDonald's**

Alle Bereiche des Produktionsablaufs in einem Restaurant sind hochgradig standardisiert, d.h. jeder Schritt der Zubereitung eines Hamburgers ist im „Operations Manual“ dokumentiert, in kleine Arbeitsschritte zerlegt und mit minutiösen Planvorgaben zur Zubereitung festgelegt. Die Zutatenmengen sind genormt, ebenso die Zeit, die zwischen Bestellung und Auslieferung des Produkts an den Kunden vergehen darf (3 Minuten), die Computerkassen sind mit Produktpiktogrammen versehen, so dass eine Fehlberechnung von Rechnungssummen nahezu ausgeschlossen ist. Der Maschinenpark in einem McDonald's Restaurant ist so konstruiert, dass er mit Warntönen und Stoppsignalen die MitarbeiterInnen permanent zu reagieren auffordert. Die Maschinen geben vergleichbar einem Fließband den Arbeitstakt vor. Wie beim Fließband alter Prägung sind Pausen nur als minimale Zwangspausen jede Stunde und als ablösungspflichtige Pausen mit Genehmigung des Schichtführers gestattet. Im Kassenbereich schreiben durch Mitarbeiterschulungen zu erlernende Skripte vor, wie Kunden zu begrüßen, zu bedienen und abzukassieren sind. Einzelne Tätigkeiten sind in ihrem Anforderungsprofil soweit reduziert, dass sie auch von nicht qualifizierten Beschäftigten innerhalb kürzester Zeit zu erlernen sind. Immer werden die Jobanfänger dabei vom Crewtrainer oder auch Schichtführer überwacht, in einem 600 seitigen, bebilderten und illustrierten „Operations and Training Manual“

wird z.B. die korrekte Platzierung von Ketchup und Senf mit jeweils fünf im Kreis angeordneten Spritzern gezeigt (Royle, 2000, S. 59). Ein Mitarbeiter an der „Kontrolle“ (Warmhalteregal zwischen Küchen- und Kassenbereich) registriert den Kundenandrang und gibt eine Produktionsaufforderung gemäß den Mindestbestandserfordernissen von bestimmten Produkten an die einzelnen Stationen weiter. Sollte einmal kein Kundenandrang den Produktions- oder Kassenbereich in Atem halten, so sieht das McDonald's Regelwerk vor, dass jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz reinigt.

### **Beschäftigtenstruktur bei McDonald's**

Wer arbeitet überhaupt bei McDonald's, und ist in dieser Beschäftigtenstruktur einer der Gründe für eine erschwerte kollektive Interessenvertretung zu suchen? Vergleicht man die Beschäftigtenstruktur in verschiedenen europäischen Ländern, so fällt auf, dass nicht nur signifikante Unterschiede bei den Altersgruppen sondern auch bei den Schichtzugehörigkeiten bestehen. So sind etwa 65% der britischen McDonald's Beschäftigten unter 20 Jahren, 30% sogar jünger als 18 Jahre. In Deutschland sind nur 24% der Beschäftigten jünger als 20 Jahre (Royle, 2000, S.75). Royle führt diese Unterschiede auf andere Ausbildungszeiten und Jugendschutzbestimmungen zurück. Während ein Job bei McDonald's in Großbritannien ein typischer Schüler- und Studentenjob zu sein scheint, sind große Teile der deutschen Belegschaft ausländische ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz dazu arbeiten in britischen McDonald's Restaurants 10-50% ausländische Mitarbeiter. Österreich hat eine mit Deutschland vergleichbare Beschäftigtenstruktur mit mehr als 60% Beschäftigten aus nicht EU-Staaten. In Finnland ist ein McDonald's Job wieder ein typisches Studentenphänomen.

Bei allen Unterschieden in der Beschäftigtenstruktur scheint McDonald's doch von einer Gemeinsamkeit aller Beschäftigten zu profitieren. Ein elementares Interesse an der Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen scheitert entweder an der Kurzfristperspektive, die Schüler und Studenten auszeichnet, oder an der Alternativlosigkeit von ausländischen Beschäftigten, z.B. von Asylbewerbern auf dem deutschen Arbeitsmarkt und ihrer Angst, den Job zu riskieren. Auch die Interessen von teilzeitarbeitenden, oft schlecht ausgebildeten Frauen scheint in dieses Muster zu passen. McDonald's hat also keine homogene Beschäftigtengruppe mit gleichen Interessen. Selbst dort, wo große Gruppen vermeintlich ähnlicher ArbeitnehmerInnen beschäftigt sind, handelt es sich vor allem um Arbeitnehmergruppen, die in Bezug auf ihre Organisations- und Konfliktfähigkeit eingeschränkt sind (vgl. Offe, 1972).

### **McDonald's Auffassung von betrieblicher Mitbestimmung**

Die komplexe Geschichte der vielfältigen Konflikte der McDonald's Company in unterschiedlichen Ländern mit Gesetzen zur Arbeitnehmermitbestimmung oder zum Arbeitsschutz, mit Gewerkschaft-



ten und mit anderen gesellschaftlichen Gruppen, die dem McDonald's System kritisch gegenüber traten, hier darzustellen, würde den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Allein der einmalige Gebrauch einer Internetsuchmaschine (in diesem Fall Google) mit den Begriffen „+McDonald's +Gewerkschaft +Konflikt“ lieferte Informationen im Umfang mehrerer hundert Seiten. Sollte also Quantität ein Kriterium der Verifikation sein, dann bedürfte es keines weiteren Beweises der Gewerkschafts- und Mitbestimmungsfeindlichkeit McDonald's mehr. Nur zur Verdeutlichung, dass die in unserem Fallbeispiel beobachteten Auseinandersetzungen keine Einzelfälle sind, dient diese Auflistung verschiedener Vorkommnisse der letzten Jahre (McUnion, 2001):

- Am 20. Februar 1995 kommt es in Köln zur Bildung des ersten Gesamtbetriebsrats bei McDonald's. Das Unternehmen verweigert jegliche Zusammenarbeit. Das Bemühen des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden um einen Gesprächstermin mit dem Vorstand bleibt ebenso erfolglos wie die mehrfache Aufforderung, einen Termin für die nächste Sitzung abzustimmen bzw. die organisatorischen Voraussetzungen (Sitzungsraum, Übernachtung, Fahrtkostenerstattung) zu gewährleisten.
- Am 23. November 1995 kommt in Köln die Arbeit des Gesamtbetriebsrats zum Erliegen, weil acht Betriebsratsgremien mit rund 45 Betriebsratsmitgliedern nach Zahlung von Abfindungen in unterschiedlicher Höhe aus dem Unternehmen ausscheiden. McDonald's soll zwischen 5.000 DM und 100.000 DM pro Abfindung gezahlt haben.
- Von März 1996 bis Dezember 1997, betreibt McDonald's Dortmund die Kündigung von Murat Üsküplü, Mitarbeiter im Restaurant am Hauptbahnhof. Mitarbeiter fühlten sich vom Betriebsrat nicht gut vertreten. Üsküplü hat sich deshalb dafür ausgesprochen, dass der Betriebsrat durch Rücktritt den Weg zu Neuwahlen freimacht. Auf Nachfrage, was die Gründe für die Kündigung seien, heißt es: Er habe Unterschriften gegen den Betriebsrat gesammelt. Vor dem Arbeitsgericht erklärt McDonald's dann, Herr Üsküplü habe dabei MitarbeiterInnen bedroht. Im Dezember werden die - von McDonald's benannten - Zeugen vor dem Arbeitsgericht angehört. Sie bestätigen diesen Vorwurf nicht. Seit Januar 1998 kann Herr Üsküplü wieder bei McDonald's arbeiten.
- Juli 1996 in München: Die Neukonstituierung des Gesamtbetriebsrats kann erst im Juli 1996 erfolgen. Fast drei Monate hatte McDonald's die Neukonstituierung verzögert. McDonald's weigert sich, die Kosten für die Sitzung zu tragen und erkennt den Gesamtbetriebsrat und seinen Vorsitzenden Taesung Kim nicht an: Die aktiven Betriebsräte können nicht mehr an der Arbeit des Gesamtbetriebsrats teilnehmen. NGG wertet dies als Vorbereitung zur Abwahl des GBR-Vorsitzenden Taesung Kim. Durch die Ausgliederung von Restaurants mit aktiven Betriebsräten wurde die Mehrheit im Gesamtbetriebsrat für Kim gekippt.
- Dezember 1996/Januar 1997 in Frankfurt: Behinderung der Ein-

leitung von Betriebsratswahlen im Restaurant im Flughafen Terminal. Weiterhin wird die Einladung zur Betriebsversammlung gesetzeswidrig nicht im Restaurant zum Aushang gebracht. Ein Initiator der Betriebsratswahlen wird vor die Alternative gestellt, gegen Zahlung von 25.000 DM aus dem Unternehmen auszuschneiden oder die Kündigung zu erhalten.

- Mülheim 1997: Nachdem sich erneut ein Gesamtbetriebsrat konstituiert hat und rund zwei Drittel der Betriebsräte im Unternehmen aktiv an der Gesamtbetriebsratsarbeit teilnehmen, werden kurzerhand vier Mülheimer Stores an Lizenznehmer übergeben.
- Würzburg 1997: McDonald's versucht, ein Betriebsratsmitglied zu kündigen, weil er einem Kollegen angeblich eine Tasse Kaffee kostenlos gegeben hatte. Das Arbeitsgericht verweigerte die Zustimmung zur Kündigung, der Kollege kann weiterarbeiten.
- 08. Juli 1997 in Wiesbaden: Der Arbeitgeberverband von McDonald's, Bundesverband der Systemgastronomie (BdS), versucht, eine von NGG geplante Demonstration von McDonald's Beschäftigten gegen Sozialdumping und Niedriglöhne unterbinden zu lassen. NGG hat zu einer Protestdemonstration vor dem Gebäude des BdS aufgerufen. Der BdS wendet sich an das Ordnungsamt der Stadt Wiesbaden, weil er darin „einen Aufruf zum Hausfriedensbruch“ sieht und fordert eine „Überprüfung, ob unter diesen Umständen die geplante Versammlung noch rechtmäßig ist“. Das Ordnungsamt lehnt ab, die Demo findet statt.
- Juli 1997 in Leverkusen: Die NGG sieht sich gezwungen, die Betriebsratswahl in der Kölner Straße in Leverkusen-Opladen anzufechten, weil eine Vorschlagsliste von NGG-Mitgliedern aus nicht ersichtlichen Gründen nicht zur Wahl zugelassen wurde. Damit wurde verhindert, dass NGG-Mitglieder zur Betriebsratswahl kandidieren.
- 06. August 1997 in Essen: Betriebsversammlung zur Wahl eines Wahlvorstands im Restaurant Porscheplatz. 40 Kolleginnen und Kollegen sind anwesend. 2 Vertreter von der Gewerkschaft NGG werden durch Trillerpfeifengetöse und Wasserpistolen-Beschuss daran gehindert, die Versammlung durchzuführen. Auch der Protest von Beschäftigten, sie möchten hören, was die NGG zu sagen hat, bringt die Störer nicht zur Ruhe.
- McDonald's Restaurant Kirchchain-Teck September 1997: Einer der Initiatoren der Betriebsratswahl wird kurz vor der Betriebsversammlung zur Wahl eines Wahlvorstands fristlos gekündigt. NGG reicht Kündigungsschutzklage ein.
- November 1997/05. Februar 1998 in Hannover: Wiederum Kündigung eines Betriebsratsmitglieds. Vor dem Arbeitsgericht Hannover stimmt McDonald's im Januar einem Vergleich zu, dass die Kündigung zurückgenommen wird. Einen Tag vor einer Betriebsratssitzung am 05. Februar 1998 wird dieser Vergleich widerrufen; McDonald's verweigert dem Kollegen rechtswidrig den Zutritt zur Betriebsratssitzung und erteilt ihm Hausverbot.

Wie dieser Aufstellung zu entnehmen ist, - sie ist im übrigen gekürzt ist und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit - handelt es sich bei Auseinandersetzungen um Betriebsratbildungen oder Gewerkschaftsaktionen keinesfalls um Einzelfälle. Es scheint auch kein regional spezifisches Muster vorzuliegen, so dass die Argumentation plausibel wäre, gerade in dieser Stadt seien die McDonald's Restaurantleiter gewerkschafts- und betriebratsfeindlich eingestellt, aber anderswo eben nicht. Vielmehr belegt diese Aufstellung die Vermutung, dass das McDonald's System in Deutschland, grundsätzlich und gezielt von der Konzernzentrale aus eine gewerkschafts- und mitbestimmungsfeindliche Strategie verfolgt. Es gibt darüber hinaus zahlreiche Hinweise für eine europaweite Aversie des McDonald's Systems gegen Mitbestimmung (vgl. Royle 2000). Vergleicht man die zahlreichen Berichte aus dem In- und Ausland über die Behinderung kollektiver Interessenvertretung seitens des McDonald's Konzerns, kann man nicht umhin, McDonald's einen gewissen Erfolg bei der Etablierung eigener Arbeits- und Sozialstandards zuzubilligen. Zwar scheinen Konflikte für McDonald's in Ländern mit verankerten gewerkschaftlichen Traditionen wie Schweden, Dänemark, den Niederlanden und auch Deutschland durchaus häufiger vorzukommen als in Nordamerika, Osteuropa oder Asien, dies bedeutet aber keineswegs, dass die Bemühungen um bessere Arbeitsbedingungen und Bezahlung in den Ländern mit gewerkschaftlicher Tradition und einer arbeitnehmerfreundlichen Gesetzgebung unbedingt erfolgreicher sind. Tatsache ist, dass McDonald's mit einer gewissen Beharrlichkeit versucht, seine Vision von gewerkschafts- und mitbestimmungsfreien Arbeitsplätzen auch dort durchzusetzen, wo aufgrund von gewerkschaftlichen Traditionen und betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsgarantien mit Widerständen zu rechnen ist. Die besonderen Strategien und Tricks, derer sich McDonald's dabei in Deutschland bedient, sollen in unserer Fallstudie näher untersucht werden.

### **Der Zwang zum Tarifvertrag**

Als einen wesentlichen Erfolg kann die Gewerkschaft NGG in Deutschland den Abschluss eines Tarifvertrages mit dem Bundesverband der Systemgastronomie, der wiederum maßgeblich von McDonald's beeinflusst wird, verbuchen. Jahrelang hatte sich McDonald's geweigert in Tarifverhandlungen einzusteigen. Dazu Anja Weber von der NGG:

*„Seit 1989 existiert, infolge längerer Auseinandersetzungen zwischen der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) und McDonald's, ein Tarifvertrag mit dem BdS - auf sehr niedrigem Niveau. Selbst dieses Tarifniveau wird bei McDonald's häufig nicht eingehalten. Nach unserer Schätzung werden ca. 30 % der Beschäftigten in den Restaurants ohne Betriebsrat zu gering bezahlt. Durch den Tarifvertrag konnte durchgesetzt werden, dass die Beschäftigten im Krankheitsfall weiterhin den vollen Lohn bekommen müssen; in zahlreichen Restaurants wird gegen diese*

*Regelung verstoßen. Der Tarifvertrag sieht vor, dass Mitarbeiter automatisch nach zwölf Monaten mehr Geld bekommen. Auch dies wird in vielen Restaurants nicht umgesetzt. Die Einsparung für McDonald's beträgt pro Vollzeit-Mitarbeiter über 800 DM im Jahr. Erst 1995 wurde erreicht, dass die RotationsmitarbeiterInnen nach einer bestimmten Zeit die Tarifgruppe 3 mit 13,48 DM brutto in der Stunde erhalten“ (Weber, 2001).*

Laut Tarifvertrag lag der Stundenlohn im Juni 1999 zwischen 11,04 DM und 13,48 DM brutto in den alten und 10,54 DM und 10,84 DM in den neuen Bundesländern. Bei einer 40-Stunden-Woche erhält ein Beschäftigter in den alten Bundesländern also zwischen 1.910 DM und 2.332 DM brutto im Monat. Angestellte, sie werden zum sogenannten „Management“ gezählt (RestaurantleiterInnen, erste, zweite, dritte AssistentInnen und VorarbeiterInnen), erhielten zwischen 2.933 DM und 4.690 DM in den alten Bundesländern. Weiterhin regelt der Tarifvertrag gestaffelt nach Tarifgruppe Weihnachtsgeld (700-1.000 DM), Urlaubsgeld (700-1.000 DM), Ausbildungsvergütungen (1.120-1.397 DM). Da die Gruppe der Angestellten nur ca. 10% der Beschäftigten bei McDonald's ausmacht, fallen die Einkommen der überwiegenden Mehrheit der McDonald's Beschäftigten (50.000) in die Einkommensklasse bis 2.332 DM Brutto pro Monat bei Vollzeitbeschäftigung. Von diesem Bruttobetrag müssen dann noch die Lohnsteuer und die Sozialversicherung abgezogen werden. Zwar wird die Lohnsteuer zum Teil im Zuge des Lohnsteuerjahresausgleiches zurückerstattet, dennoch dürfte das effektive Nettoeinkommen nahe oder sogar unter dem Sozialhilfesatz liegen.

### 3. Ergebnisse der Fallstudie

*»McDonald's ist immer in jeder Beziehung menschenverachtend, also im Umgang mit den eigenen Beschäftigten, im Umgang mit den Kunden, im Umgang mit Umwelt und Ressourcen, immer menschenverachtend.«*

*Gewerkschaftssekretär*

#### Anmerkungen zur Ergebnispräsentation

Alle Aussagen unserer fünf InterviewpartnerInnen wurden anonymisiert. Wir haben, um eine benutzerfreundliche Interviewkennzeichnung bei Quellenangaben oder bei zur Verdeutlichung eingefügten Zitaten, zu ermöglichen, unsere fünf InterviewpartnerInnen wie folgt gekennzeichnet:

- Gewerkschaftssekretär der örtlichen NGG (1)
- Betriebsratsmitglied 1 (2)
- Betriebsratsmitglied 2 (3)
- Betriebsratsmitglied 3 (4)
- Betriebsratsmitglied 4 (5)

Wir beginnen mit einer kurzen Schilderung des Arbeitsalltags bei McDonald's, um einen Eindruck von den Arbeitsbedingungen und der Atmosphäre in einer Filiale zu vermitteln.

#### 3.1 Arbeitsalltag bei McDonald's

In einer Filiale bei McDonald's sind zwischen 30 und 100 ArbeitnehmerInnen beschäftigt, von denen ein überwiegender Anteil auf Teilzeitbasis oder 400 € Basis beschäftigt ist, nur ca. 30 Prozent der Beschäftigten sind Vollzeitkräfte. Ein Großteil dieser Beschäftigten übt ungelernte Tätigkeiten aus, die Anlernzeit beträgt nach Angaben von McDonald's zwei Tage. Die meisten Beschäftigten arbeiten überwiegend im sogenannten „Rotationssystem“, d.h. im Wechsel in allen Bereichen des Restaurants, z.B. an der Kasse, in der Lobby (Tablettabräumen, Tische säubern), am Grill, an der Friteuse, am Garniertisch, auch die Toilettenreinigung gehört in vielen Restaurants zu ihren Aufgaben. Der Arbeitsablauf ist bis ins Detail standardisiert und dokumentiert, bis hin zur genauen Menge Ketchup auf einem Hamburger und der erforderlichen Zeit der Zubereitung.

Alle Beschäftigten arbeiten im Schichtdienst, wobei von den ArbeitnehmerInnen in leitenden Funktionen (Restaurantleiter, Vorarbeiter, Schichtführer) oft erwartet wird, dass unbezahlte Überstunden gemacht werden, egal ob es sich dabei um Angestellte oder Arbeiter handelt. Die Länge der Schichten ist unterschiedlich, sie kann vier, sechs oder acht Stunden betragen. Eine Viertelstunde vor Arbeitsbeginn soll man in der Filiale sein, um die Arbeitskleidung anzuziehen. Diese besteht aus Hose/Rock, Hemd, Bluse

oder T-Shirt, eventuell einem Schiffchen und einem Namensschild. Erst wenn man bereit ist, darf gestempelt werden, bei Feierabend findet die gleiche Regel Anwendung: erst stempeln, dann umziehen. Zu Arbeitsbeginn werden die Hände desinfiziert, dann wird der jeweilige Arbeitsbereich, z.B. Stationen in der Küche, die Kasse, die Lobby betreten. In der Küche werden morgens um 6 Uhr alle Stationen eingeschaltet, um auf Betriebstemperatur zu kommen, sie laufen durch bis 23 Uhr oder später, je nach Geschäftsschluss. In der Frühschicht müssen die MitarbeiterInnen zunächst die Kühlschränke an ihren jeweiligen Stationen (es gibt Fischstationen, Pommesstationen, Hamburgerstationen, Garnierstationen) mit den Vorräten für einen Tag auffüllen. Auch im Thekenbereich muss alles aufgefüllt werden: Becher, Tüten, Servietten, Free Gifts (kleine Gratisgeschenke beim Kauf vom Komplettmenüs).

In der Küche wird der Arbeitstakt durch die Frau bzw. den Mann an der Kontrolle, einem Vorratsregal, vorgegeben. Sie beobachten den Kundenandrang, schauen, wie viel von jedem Produkt noch vorhanden ist, schätzen den Bedarf und geben Kommandos an die Stationen in der Küche weiter. Die Arbeitsschritte an den Stationen sind in der Abfolge genau vorgeben; wenn ein Zwischenprodukt fertig ist, erklingt ein Signal, das den Beschäftigten auffordert, es abzuholen und weiterzuverarbeiten. Alle Arbeitsschritte wiederholen sich ständig; Fehlbedienungen werden maschinell ausgeschlossen. Sollte in der Produktion einmal nichts zu tun sein, sind die MitarbeiterInnen angehalten, in der Zwischenzeit sauberzumachen. Alle zwei Stunden hat man die Gelegenheit, fünf Minuten Pause zu machen. Wer durstig ist, kann sich etwas an der Getränkestation holen.

Das Betriebsklima in den Filialen variiert von „nett“ bis „kasernen-tonartig“. Auch die Kunden tragen oftmals zur gereizten Arbeitsatmosphäre bei, z.B. durch Unfreundlichkeiten, Quengelei oder gelegentliche rassistische Äußerungen gegenüber ausländischen Beschäftigten. Bei Auseinandersetzungen zwischen Kunden und MitarbeiterInnen steht McDonald's immer auf der Seite des Kunden. Motto: der Kunde hat immer Recht.

Diese Schilderung lässt schon erkennen, welchen physischen und psychischen Belastungen die MitarbeiterInnen bei McDonald's jeden Tag ausgesetzt sind. Dazu kommen Vorschriften und Regeln des McDonald's Systems, die diese schwierigen Arbeitsbedingungen noch verschärfen. Z. B. führt das Prinzip, dass eine geöffnete Kasse ohne „Abschlagen“ nicht verlassen werden darf, dazu, dass die betreffende Mitarbeiterin bei großem Kundenandrang nicht zur Toilette gehen kann, weil das Abschlagen der Kasse zu lange dauern würde.

### **3.2 Arbeitsorganisation**

#### **Standardisierung**

Aus Sicht von Beschäftigten manifestieren sich die Muster der Arbeitsorganisation in vielfältigen Arbeitsanweisungen (Skripten),



deren Abfolge genauestens einzuhalten ist. Beispielsweise gibt es ein Skript zur Verkaufsförderung an der Kasse, in dem sechs Schritte benannt werden, die die MitarbeiterInnen an der Kasse auszuführen haben: Zuerst den Gast freundlich begrüßen, fragen was der Gast haben möchte, ihn eventuell auf bestimmte Angebote hinweisen, dem Gast sagen was er bezahlen muss, die Produkte auf das Tablett legen und sich freundlich verabschieden. Durch die Formalisierung dieser Arbeitsanweisung wird es möglich, in Mitarbeiterschulungen auch ausländischen Beschäftigten mit großen Sprachdefiziten den Bedienvorgang an der Kasse beizubringen.

Standardisierte Arbeitsabläufe spielen bei McDonald's eine sehr große Rolle. Es wird nahezu alles detailliert beschrieben: wie groß der Pommesvorrat an der Pommesstation sein darf, wie man einen Beutel Pommes auf verschiedene Friteusen zu verteilen hat, etc. Nahezu alle Bereiche der Arbeitsorganisation, seien es Kleidungsvorschriften, Produktionsvorschriften (Garzeiten, Garniervorschriften, Hygienievorschriften) und selbstverständlich auch der Verkauf, also der Kontakt mit dem Kunden, sind schriftlich fixiert. Es existiert ein Höchstmaß an Standardisierung und strenger Produktionsüberwachung. Dem Fließband verwandte Techniken werden benutzt, um immer gleich bleibende Produkte zu produzieren und zu servieren. Die Standardisierung führt zu steigender Produktivität und ist Folge einer detaillierten Tätigkeitsanalyse und Planung, die von McDonald's eigenen Industrieingenieuren sekundengenau ausgearbeitet wird. Besondere Fähigkeiten einzelner ArbeitnehmerInnen werden komplett ausgeschaltet, die Arbeitsintensität ist hoch, da die Küchenmaschinen den Arbeitstakt bestimmen (Royle, 2000, S. 58). Viele Bereiche sind selbstorganisierend. Einmal eingeteilt, kann eine MitarbeiterIn nicht anders, als in einer bestimmten Weise auf KollegInnen oder Maschinen zu reagieren.

Durch dieses Produktionsmuster wird es möglich, geringqualifizierte MitarbeiterInnen, zum Teil mit Sprachdefiziten oder Lernstörungen, effektiv einzusetzen. So war es z.B. möglich, Analphabeten an der Piktogramm basierten Kasse bei McDonald's anzulernen. Folge dieser Standardisierung von Arbeitsabläufen für die Beschäftigten ist nicht nur eine Erhöhung der Arbeitsintensität, sondern auch eine Steigerung der Monotonie und Anspruchslosigkeit von Tätigkeiten. Interviewpartner 1 von der NGG nennt es „Entqualifizierung“ und „Entwertung von Arbeit“. Der Mensch ist nicht wichtig für das System von McDonald's, es kommt nur darauf an, dass der Beschäftigte seine Funktion erfüllt. Dazu zwingen ihn die Standards und Kontrollen von außen (durch Maschinen oder Vorgesetzte). Wer nicht so funktioniert wie im McDonald's Produktionssystem vorgesehen, wird abgestraft, bekommt keine Vergünstigungen mehr (z.B. bessere Schichten), im schlimmsten Fall droht eine Abmahnung oder sogar eine Kündigung.

Festgelegte Arbeitsabläufe führen gelegentlich auch zur Kollision mit menschlichen Bedürfnissen (vgl. das Beispiel des Abschlagens der Kasse). Zwar gibt es Hinweise darauf, dass die Regelung im McDonald's System gelegentlich missachtet wird, so berichtete

Interviewpartnerin 4 uns, dass es in ihrem Betrieb durchaus üblich ist, einen Kollegen oder eine Kollegin zu bitten, die Kasse zu übernehmen, falls man zur Toilette muss. Bei konsequenter Handhabung aber bedeutet diese Arbeitsvorschrift eine unzumutbare Einschränkung der Beschäftigten.

### **Kontrolle des Arbeitsprozesses**

Wir finden bei McDonald's vielfältige Arten von Kontrolle im Produktionsprozess. Einmal entpersonalisierte Kontrolle durch technische Einrichtungen und Maschinen. Zweitens personalisierte Kontrolle in Form von Überwachung durch Vorgesetzte und Vertreter des Managements und drittens in Form eines Gruppenzwangs, die ArbeitskollegInnen in Stresssituationen nicht im Stich zu lassen. Darüber hinaus findet ein ständiges Monitoring der gesamten Produktionseinheit (Filiale) durch interne und externe Kontrollen statt. Das McDonald's System versucht, Normabweichungen möglichst schnell zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Während in einer konventionellen Küche die Köchinnen und Köche über die Verwendung von Zutaten, Zubereitungsmethoden und Produktionsmittel in gewissen Grenzen mitbestimmen können und sie vor allem ihrer eigenen Zeiteinteilung bei der Zubereitung gehorchen, sind die ArbeitnehmerInnen in der Fast Food Produktion sowohl von Entscheidungen bezüglich der Zutaten und der Zubereitungsmethoden entbunden als auch ihrer Arbeitszeitdisponibilität beraubt. Die einzelnen Zeiteinheiten, die für bestimmte Vorgänge benötigt werden, werden ihnen vom Management diktiert. Das McDonald's System sichert sich so die Kontrolle über Arbeitsintensität und -produktivität sowie die Produktqualität. Diese besondere Kontrollfunktion des Arbeitsprozesses bei McDonald's kann unterschieden werden in:

1. Entpersonalisierte Kontrolle: Zunächst werden die Beschäftigten über die schlichte Beschränkung von Handlungsmöglichkeiten diszipliniert, gepaart mit einer durch Maschinen vorgegebenen Arbeitstaktung. Z.B. bestimmt die Friteuse bei der Zubereitung eines Fishmac (Fischbrötchen) durch einen Signalton, wann das dazugehörige Brötchen in den Toaster gelegt muss, um zeitgleich mit der Fischfrikadelle fertig zu sein. Sind beide Bestandteile fertig, so geht es weiter zum Garniertisch, an dem das Endprodukt zusammengesetzt wird. Die MitarbeiterInnen können nicht anders als reagieren, weil ständig Signaltöne anzeigen, dass etwas zu tun ist. Diese Signale sind schrill und laut, so dass ein längeres Nichtreagieren sofort die Aufmerksamkeit eines Vorgesetzten wecken würde. Man ist als MitarbeiterIn des McDonald's Systems wie ein Teil einer Produktionsstraße eingezwängt in Handlungsmuster, die keine Abweichung erlauben.
2. Personalisierte Kontrolle: Mitunter wird diese Form disziplinierender entpersonalisierter Kontrolle durch die Überwachung von Standards und Verfahrensweisen seitens eines höherrangigen Mitarbeiters ergänzt. Abmahnungen, Regelverstöße ge-



gen Arbeitsvorschriften sind an der Tagesordnung, werden oft sogar systematisch gegen einzelne Beschäftigte eingesetzt. Das McDonald's System ermöglicht dieses Vorgehen, da bei der Vielzahl von Standards und Arbeitsanweisungen jeder noch so gewissenhafte Beschäftigte irgendwann einmal gegen eine Regel verstößt. Diese Form personalisierter Kontrolle durch Vorgesetzte wird von Crewtrainern, Vorarbeitern oder Schichtführern ausgeübt. Sie sind gegenüber den normalen Beschäftigten in einer Filiale (der sogenannten Crew) weisungsbefugt. Sie lernen an, bilden weiter und überwachen die Einhaltung von Produktionsvorschriften. Dabei überwachen die Schichtführer die Crewtrainer und Vorarbeiter, die Vorarbeiter die Crewtrainer und die Crewtrainer schließlich die normale Crew.

3. Gruppenzwang: Darüber hinaus nutzt das McDonald's System auch Potentiale des Gruppenzwangs. Beispielsweise werden Arbeitspausen gelegentlich verschoben oder ausgelassen, weil Beschäftigte ihre ArbeitskollegInnen bei starkem Kundenandrang nicht im Stich lassen möchten.

Technische Hilfsmittel zur Kontrolle werden aber nicht nur in der Produktion wirksam, sondern auch bei der Dienstplanung, Arbeitszeiterfassung und Umsatzüberwachung. McDonald's überlässt auch hier nichts dem Zufall. Früher als andere hatte das Unternehmen laut Interviewpartner 1 von der NGG die elektronische Zeiterfassung der Arbeitszeiten im Griff. McDonald's Filialen verfügen außerdem über ein elektronisches System zur Mitarbeiterinsatzorganisation (MEOS). Dieses System kalkuliert genau, wie viel Umsatz an einem bestimmten Tag zu erwarten ist und wie viele MitarbeiterInnen dafür in welchen Arbeitsbereichen gebraucht werden. Auch Umsatzzahlen pro Stunde, Personalkosten und eine Gewinn- und Verlustrechnung pro Tag stehen auf Knopfdruck zur Verfügung.

Ob ein Restaurantleiter oder ein Lizenznehmer seine Filiale nach den vorgeschriebenen Standards führt, ob er die MitarbeiterInnen zur Einhaltung aller Arbeitsvorschriften anhält und ob die Filiale insgesamt den Anforderungen an Sauberkeit, Kundenfreundlichkeit und Geschwindigkeit genügt, wird durch Vertreter der Bezirksdirektion bzw. den zuständigen Lizenzberater überprüft. Dies geschieht in sogenannten „Blitzen“, d.h. unangekündigten Besuchen der Lizenzberater bzw. Bezirksleiter, die als Gast in die Filiale kommen und das Kundenaufkommen, die Hygiene, die Parkplatzsauberkeit, die Bediengeschwindigkeit etc. beurteilen. Diese Beurteilungen werden nach amerikanischem Muster benotet, Note A ist am besten, Note E am schlechtesten. Die Benotung wird den Filialen mitgeteilt. Im Falle einer schlechten Benotung werden Verbesserungen angemahnt. Sollten sich schlechte Benotungen häufen, wird Lizenznehmern schon mal mit Lizenzentzug gedroht. Neben diesen unangekündigten Besuchen gibt es sogenannte FCC, das sind angekündigte jährliche Untersuchungen, die zwei Tage dauern, wobei betriebswirtschaftliche Aspekte und Personalunterlagen kontrolliert werden. Diese Besichtigungen der Filialen werden seitens der Restaurantleitung „inszeniert“. Dazu sagt InterviewpartnerIn 3:

*„An dem Tag ist alles anders bei McDonald's. Die Schicht ist super gut eingeteilt, manchmal so gut, dass einige im Pausenraum sitzen konnten, weil eben die Gästeanzahl nicht da war. Die müssen im Mittagsgeschäft und im Abendgeschäft bewerten. Die stellen sich dann eben auch an der Kasse hin und stoppen die Zeit, wie lange die Gäste im Durchschnitt bedient werden. Es sollen ja eigentlich nicht länger als drei Minuten vergehen, wenn sie an die Kasse kommen ... sie sollen eigentlich schon nach drei Minuten mit ihrem Produkt wieder gehen.“*

### **Entqualifizierung**

Bedingt durch die hohe Standardisierung und Überwachung der Produktion ist es McDonald's offenbar gelungen, sowohl Ausbildungszeiten und Anlernzeiten als auch Qualifikationsanforderungen auf ein niedriges Niveau zu drücken. Interviewpartner 1 von der NGG berichtete, dass für die vier Tätigkeitsbereiche einer Rotationskraft, also des/der typischen ArbeitnehmerIn bei McDonald's, man von einer Anlernzeit von vier Wochen ausgeht. Hierbei spielt es keine Rolle, ob die betreffende Person in Teilzeit oder Vollzeit arbeitet. Nach vier Wochen soll sie alle Tätigkeiten, die in einer Filiale anfallen, bewältigen können. Gleiches berichtete auch InterviewpartnerIn 3: Er sei zu Beginn von einer Kollegin eingearbeitet worden in „Tätigkeiten, die versteht ein normaler Mensch innerhalb von 5 Minuten“. Schon nach fünf bis zehn Minuten habe er selbstständig arbeiten können. InterviewpartnerIn 4 unterstreicht die fortschreitende Entqualifizierung am Beispiel der neuen Piktogramm-Kassen. Während man bei den alten Kassensystemen wenigstens noch Zahlen lesen können musste, um Preise eintippen zu können, muss man heute nur noch auf das Symbol des Produkts, z.B. eines BigMac drücken. Man braucht weder den Preis zu wissen noch wie er eingegeben werden muss, es muss nur das bestellte Produkt visuell auf der Kasse identifiziert und angeklickt werden. Diese Form des Tätigkeitszuschnitts der standardisierten Arbeitsanweisungen, der technischen Vorgaben zur Fehlervermeidung und der mit ihr verbundenen Entqualifizierung bietet aus Sicht des McDonald's Systems den Vorteil, mit einem hohen Anteil gering qualifizierter MitarbeiterInnen operieren zu können. Kenntnisse der deutschen Sprache sind dabei nur insoweit erforderlich, dass die Produkt- und Mengenangaben verstanden werden.

Dennoch wiesen unsere InterviewpartnerInnen darauf hin, dass eine gewisse Einarbeitungszeit in bestimmten Tätigkeitsbereichen wie der Kasse oder an den Stationen in der Küche als unabdingbar angesehen wird, um den reibungslosen Ablauf in der Produktion und im Verkauf zu gewährleisten. InterviewpartnerIn 3 berichtete z.B., dass neue MitarbeiterInnen tunlichst nicht an produktionskritischen Stellen wie der Küche oder der Kasse beginnen sollten, sondern erst mit einfachen Tätigkeiten des Aufräumens im Gästebereich beginnen, bevor sie bei wenig Betrieb in der Filiale dann nach und nach in „wichtigere“ Bereiche eingearbeitet werden.

Die hier beschriebene Standardisierung von Tätigkeiten, ihre spezifische Kontrolle und Überwachung durch Maschinen, Arbeitsan-

weisungen und Personen und die daraus resultierende Entqualifizierung von Arbeit bietet McDonald's die Chance, einen reibungslosen Produktionsablauf mit gering- bzw. unqualifizierten Arbeitskräften zu gewährleisten. Es geht hier nicht um eine abfällige Bewertung der bei McDonald's Beschäftigten, wir wollen hier lediglich konstatieren, dass eine Tätigkeit bei McDonald's weder einen Schulabschluss noch eine Berufsausbildung und auch nicht unbedingt die Beherrschung der deutschen Sprache voraussetzt. Gerade erst diese spezifische Arbeitsorganisation gestattet es McDonald's, sich eine Beschäftigtenstruktur zu schaffen, die funktional sowohl für die Lohnkostensenkung, als auch im Sinne einer leichten Kontrollierbarkeit seitens des Managements ist. Wären die Tätigkeiten komplexer oder der Automatisierungsgrad durch Fast Food Produktionsstraßen größer, müsste McDonald's vermutlich auf besser ausgebildete Arbeitskräfte zurückgreifen, die dann allerdings nicht nur teurer wären, sondern eventuell auch noch das Verhaltensmerkmal einer „Facharbeitermentalität“ zeigten.

### **3.3 Einbindung und Disziplinierung**

Wir wollen an dieser Stelle einige Sachverhalte diskutieren, die für die Strategie der Einbindung und Loyalitätssicherung von Individuen in das McDonald's System typisch sind.

#### **Karriere und Hierarchie**

Für die Einbindung in das McDonald's System werden in vielfältiger Weise die Betriebshierarchie und die Aufstiegschancen instrumentalisiert. Interviewpartner 1 verweist darauf, dass viele heutige ManagerInnen in führender Position ganz unten angefangen hätten und auch heute noch stolz auf diese „hausbackene Karriere“ seien. Auf der Ebene von Filialen suggerieren unterschiedliche Kleidung und Namensschilder unterschiedlicher Güte (Plastik, Bronze, Silber, Gold) Aufstiegschancen, die allerdings den Angestellten vorbehalten bleiben. Kleidungs- und Namensschilderhierarchie funktionieren als Instrument der Statuszuordnungen. Gerade die Tatsache, dass eine Karriere bei McDonald's für viele überhaupt die einzige Chance ist aufzusteigen, lässt dieses Instrument wirksam werden.

#### **Dienstpläne und Schichtverteilung**

Über die besondere Funktion von Dienstplänen und Schichtverteilung wurde schon an mehreren Stellen berichtet. In der Tat scheint es so zu sein, dass diese als Mittel der Belohnung, aber auch der Bestrafung von MitarbeiterInnen benutzt werden. Interviewpartner 5 berichtete, dass er als Mitarbeiter bewusst ungünstige Schichten zugeteilt bekam, weil er als Betriebsrat einen Kollegen verteidigt hatte.

Die Dienstpläne und die Schichteinteilung werden in den Restaurants bewusst als Belohnungs- oder Bestrafungsinstrument eingesetzt. Wenn ein Beschäftigter z.B. Feiertags- oder Wochenendschichten haben möchte, muss er sich das erst durch Fleiß und

Gehorsam verdienen. Umgekehrt bekommen aufmüpfige Beschäftigte unattraktivere Schichten.

### **Befristete (Teilzeit-) Arbeitsverträge**

Ein Druckmittel, das laut unseren InterviewpartnerInnen besonders ausländische Beschäftigte und AsylbewerberInnen bei McDonald's zu spüren bekommen, ist die Befristung von Arbeitsverträgen. Unter Ausnutzung aller arbeitsrechtlichen Spielräume können Arbeitsverträge mehrmals verlängert werden, je nach Personalbedarf bzw. auch nach Wohlverhalten der Beschäftigten. Da aufgrund der restriktiven Ausländergesetzgebung für nicht aus EU-Ländern stammende Personen die Beschäftigung bei McDonald's oft die einzige legale Möglichkeit zur Erzielung eines Einkommens darstellt, ist die Befristung ein nicht unerhebliches Disziplinierungsinstrument des Arbeitgebers. Insgesamt geht McDonald's aus Gründen der Lohnkostensenkung, um den Anteil an langjährigen tariflich höhergruppierten MitarbeiterInnen gering zu halten, immer mehr dazu über, nur noch befristete Verträge abzuschließen. Dazu kommt ein weiteres Instrument, wie Interviewpartner 1 von der NGG berichtet:

*„Ne zweite Geschichte ist, viele Beschäftigte bekommen nur Teilzeitverträge, Teilzeit 25 (Wochenstunden), Teilzeit 30, Teilzeit 35, das sind also ganz häufig anzutreffende Arbeitsverträge. Durch diese Vertragsgestaltung haben die dort häufig beschäftigten Männer ein Interesse daran, länger zu arbeiten, also mehr zu arbeiten.“*

### **3.4 Beschäftigtenstruktur und Interessendivergenz**

Es ist nicht Ziel unserer Fallstudie, quantitative Aussagen über Anteile von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen bei McDonald's zu machen. Vielmehr interessierte uns, wie sich die beobachteten Gruppen in ihrer sozialen Lage und ihren Interessen unterscheiden. Unseren Beobachtungen nach lassen sich im wesentlichen fünf unterschiedliche Beschäftigtengruppen identifizieren:

1. AsylbewerberInnen
2. Ausländische Beschäftigte
3. Hausfrauen und andere 400 € Beschäftigte
4. SchülerInnen und StudentInnen
5. Angestellte

#### **AsylbewerberInnen**

AsylbewerberInnen sind oft in einer doppelt prekären Lage. Sie haben kaum reale Jobchancen auf dem ersten Arbeitsmarkt und sind zusätzlich in ihrem Aufenthaltsstatus bedroht. Das McDonald's System scheint besonders gut in der Lage zu sein, aus der prekären sozialen und aufenthaltsrechtlichen Situation dieser Beschäftigtengruppen Kapital zu schlagen. Interviewpartner 1 berichtete uns von Vereinbarungen zwischen den Arbeitsämtern und McDonald's

dergestalt, dass McDonald's sich bereit erklärt habe, jeden Asylbewerber, den das Arbeitsamt schickt, auch zu beschäftigen. Der Hintergrund dieser Vereinbarung ist, dass das Arbeitsamt nur dann Asylbewerber in offene Stellen vermitteln darf, wenn für diese keine deutschen oder europäischen Bewerber zur Verfügung stehen und der Arbeitgeber dies per Formular bescheinigt. Entsprechend gering ist die Anzahl solcher Stellen. In der Konsequenz bedeutet dies für Asylbewerber, dass McDonald's oft die einzige Jobchance ist. Dass ein Beschäftigter, der unter diesen Bedingungen eine Arbeit bei McDonald's antritt, sich nicht selbstbewusst um seine Interessen bemüht und widerspricht, wenn ihm etwas nicht passt, ist leicht einsehbar. InterviewpartnerIn 3 verwies besonders auf den Punkt, dass Asylbewerber völlig unabhängig von ihrer Qualifikation, ob Arzt, Mathematiker, Klempner oder Musiker, zu McDonald's gedrängt würden, wenn sie arbeiten wollten. Von ArbeitnehmerInnen, die unter einem solchen Druck stehen, ihre Arbeit nicht zu verlieren, gehen naturgemäß keine oder nur geringe Initiativen zur kollektiven Interessenartikulation aus. Zur offiziellen Mitarbeit im Betriebsrat und erst recht zu gewerkschaftlichen Aktionen können sie kaum ermutigt werden. Selbst die schlechtesten Arbeitsbedingungen und die unwürdigste Behandlung bringen Asylbewerber oft nicht dazu, sich zu wehren, weil McDonald's die einzige Chance ist, ihre Lebenssituation zu verändern.

Falls sie dann womöglich als Flüchtlinge die Erfahrung gemacht haben, für das Eintreten eigener Interessen verfolgt worden zu sein, ist die geringe Beteiligung an Gremien kollektiver Interessenvertretung nur allzu verständlich. Deutlich wird dies auch in der Aussage von Interviewpartner 1 von der Gewerkschaft NGG:

*„Wir haben es häufig mit Asylanten zu tun, die dafür, dass sie sich irgendwo auf der Erde mal kollektiv gegen irgendwas gewehrt haben, Folter, Vertreibung und persönliche Not erlitten haben, und die jetzt glauben, sie wären jetzt im Leuchtfeuer der Freiheit gelandet und hier würde sich das regeln. Und dann kommt da so'n Blöder und sagt: Ihr müsst Euch jetzt zusammenschließen und ihr müsst Euch da wehren. Da wo sie ja teilweise schon schmerzliche Erfahrungen gemacht haben, das ist nicht immer einfach.“*

Es verwundert nicht weiter, dass die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren und die daraus resultierenden Konsequenzen bei Asylbewerbern größer ist als der Wunsch, die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern. Vielfach ist der Job bei McDonald's auch der einzige, der ihnen in bescheidenem Maße Aufstiegschancen ermöglicht. Es mag für Außenstehende kurios erscheinen, aber wenn McDonald's die einzige Chance auf berufliche Anerkennung ist, dann ist man bereit, für den Aufstieg in dieser Organisation über einige Schattenseiten hinwegzusehen. Diese Ausweglosigkeit der Asylbewerbersituation wird besonders deutlich durch die Schilderung von InterviewpartnerIn 3:

*„Wird mein Asylantrag abgelehnt oder nicht? Und dann habe ich auch nur diese eine Arbeitserlaubnis für McDonald's, die be-*

*fristet ist auf 6 Monate, und dann muss ich aufpassen, dass ich diesen Job nicht verliere. Ich kriege ja auch keine Sozialhilfe, eventuell, oder kein Arbeitslosengeld. Also die haben soviele Probleme, dass sie froh sind, diesen Job zu haben und möchten ihn ausüben und möchten ihn auch behalten. Und deswegen sagen die immer: Bleib mir weg damit, ich lass mich unter keinen Umständen aufstellen [zur Wahl als Betriebsrat], und ich werde unter keinen Umständen an vorderster Stelle gegen irgendwas reden, ich finde richtig was ihr macht, ich trete auch in die Gewerkschaft ein, aber ansonsten haltet mich da raus!“*

InterviewpartnerIn 2 betont, dass McDonald's keineswegs aus Menschenfreundlichkeit Asylbewerber beschäftigt, sondern in erster Linie, um die Tariflöhne unten zu halten.

### **AusländerInnen**

Über die AsylbewerberInnen hinaus machen ausländische Beschäftigte einen großen Anteil an der Belegschaft aus. Dies erschwert die gewerkschaftliche Arbeit und das Zustandebringen von funktionierenden Betriebsräten in vielfältiger Weise. Nicht nur Angst, Aufstiegsinteressen und das Moment der letzten und einzigen Chance sind hier maßgeblich, es ist vielmehr auch ein Mangel an Tradition und Vertrautheit mit gewerkschaftlicher Arbeit und Betriebsräten. Die ausländischen ArbeitnehmerInnen kommen oft aus Ländern, in denen es keine betriebsverfassungsrechtlichen Institutionen gibt.

Ausländische ArbeitnehmerInnen stehen bei McDonald's zum Teil unter ähnlichem Druck wie AsylbewerberInnen. InterviewpartnerIn 5 schilderte uns den Fall einer türkischen Kollegin, die Geld verdienen musste, damit das Einwohnermeldeamt ihres Wohnorts den Nachzug ihres Ehemannes gestattete. Ohne die Arbeit bei McDonald's wäre also die Familienzusammenführung gefährdet gewesen. Mitunter versteht es McDonald's auch, sich eine spezielle kulturelle Prägung von ausländischen Beschäftigten zu Nutze zu machen. InterviewpartnerIn 3 erklärt dies so:

*„McDonald's versteht es sehr gut, zu sehn', wenn Leute aus Ländern kommen, wo kulturell oder religiös bedingt so 'ne Unterordnung unter Hierarchien schon existiert. Wenn man da aufgewachsen ist, hat man das sozusagen im Blut. Dann haben solche Leute weniger Probleme, sich in dem hierarchischen System von McDonald's anzupassen als Leute, die in Deutschland aufgewachsen sind und mit so Luxussachen zu tun hatten wie Freiheit, Demokratie und Rechtstaatlichkeit. Ein großer Teil von tamilischen Kollegen konnte dabei ohne Probleme mitmachen und auch die Vorgesetzten standen immer in hohem Ansehen bei denen...“*

Aus Sicht der Gewerkschaft, aber auch des Betriebsrates, stellt sich das Problem der Beteiligung ausländischer Beschäftigter an der betrieblichen Mitbestimmung noch in einer anderen, viel banaleren Dimension dar: Wie informiere ich die ausländischen KollegInnen, wenn ich in einer Filiale mit fünf oder mehr verschiedenen Nationalitäten konfrontiert bin? InterviewpartnerIn 2 wies



insbesondere auf die Verkomplizierung von Betriebsratswahlen hin, deren Unterlagen dann immer in vier oder fünf Sprachen vorliegen müssen. Bei ausländischen Beschäftigten scheint insbesondere das Sprachniveau eine effektive Interessenartikulation zu behindern. InterviewpartnerIn 5 hatte die Erfahrung machen müssen, dass es in einer Filiale mit 95% Ausländeranteil, von denen die wenigsten richtig deutsch sprechen konnten, praktisch keine Chance gab, sich gegen den Arbeitgeber zu wehren, weil die KollegInnen gar nicht verstanden, was sie gesagt bekamen und unterschrieben hatten.

### **Hausfrauen und Geringfügig Beschäftigte**

Auch Hausfrauen oder GeringverdienerInnen auf 400 € Basis sind nur schwer zur Mitarbeit in Betriebsrat und Gewerkschaft zu gewinnen. Die Beschäftigtengruppe zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie im Gegensatz zu den ausländischen KollegInnen nicht von ihrem Einkommen leben muss, sondern in der Regel ZweitverdienerIn in einer Familie ist. Zudem arbeiten die Beschäftigten dieser Gruppe vom Umfang her deutlich weniger und meistens auch in kürzeren Schichten, so dass sie die harten Arbeitsbedingungen zwar auch in voller Härte aber nicht in gleicher Dauer zu spüren bekommen. Interviewpartner 1 von der NGG hat die Erfahrung gemacht, dass insbesondere Frauen, die Familie und Haushalt haben, in der Regel zufrieden sind, wenn sie bestimmte Schichtwünsche erfüllt bekommen, so dass ihr Job nicht mit ihren familiären Pflichten kollidiert. McDonald's gelingt es bei dieser Beschäftigtengruppe also relativ leicht, sich ihre Loyalität zu sichern. Die Dienstplangestaltung vor Ort ist eines der wenigen zur Verfügung stehenden Instrumente, über die die Restaurantleitungen frei verfügen können. Arbeitszeitflexibilität ist das gemeinsame Interesse dieser Beschäftigtengruppe und von McDonald's. Sofern es gelingt, die Arbeitszeitwünsche dieser Gruppe zu bedienen, braucht McDonald's hier offenbar keine Opposition zu fürchten. Ungefähr ein Drittel aller ArbeitnehmerInnen bei McDonald's zählt zu dieser Gruppe.

### **Schüler und Studenten**

Royle verweist darauf, dass ca. 25% der deutschen McDonald's-Belegschaft StudentInnen sind (Royle, 2000, S. 75). Minderjährige SchülerInnen spielen aufgrund der besonderen deutschen Jugendschutzbestimmungen keine Rolle. Ganz im Gegensatz zu Großbritannien, wo ca. 30% der Belegschaft unter 18 Jahre alt ist. StudentInnen teilen das Interesse an flexiblen Arbeitszeiten mit der Gruppe der Hausfrauen und GeringverdienerInnen. Dies geht schon aus den Einstiegsmotiven in den McDonald's Job hervor. Interviewpartner 3 sagte, sein wesentliches Einstiegsmotiv bei McDonald's sei zunächst ein Überbrückungsjob zwischen Abitur und Studium gewesen, später, als das Studium längst begonnen hatte, ist er bei McDonald's geblieben, weil sich das Studium zeitlich gut mit dem Job koordinieren ließ. Besonders die Wochenendarbeit sei für ihn günstig gewesen.

Was StudentInnen dennoch von anderen Beschäftigtengruppen bei McDonald's unterscheidet, sind ihre anderen Karriereperspektiven. Der McDonald's Job ist eben nur ein Überbrückungsjob und keinesfalls eine langfristige Perspektive. Auch wenn er, wie im Falle zweier unserer studentischen Interviewpartner, über lange Jahre ausgeübt wurde, so ist doch die Berufsperspektive, die über McDonald's hinausweist, von entscheidender Bedeutung für Möglichkeiten der Interessenartikulation. StudentInnen fällt es oft leichter, sich im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu engagieren, für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen, gerechtere Entlohnung etc. einzutreten. Denn sie besitzen dabei den Vorzug, nicht unmittelbar auf diesen Job angewiesen zu sein, so dass die Perspektive des Jobverlusts wegen Aufmüppigkeit nicht so bedrohlich erscheint wie bei den ausländischen KollegInnen. Auch scheint die Reflektion der eigenen Arbeitsbedingungen StudentInnen leichter zu fallen. Dies nicht etwa wegen der zu unterstellenden höheren Bildung, sondern unseres Erachtens eher wegen der anderen Jobperspektive. Auch InterviewpartnerIn 3 betont diese Sichtweise:

*„Aber je länger man dabei ist, und als Student hat man ja die Muße und es ist eigentlich ein Luxus, wenn man als Student da arbeitet und nur einmal die Woche oder zweimal die Woche kommt, hat man den Rest der Woche Zeit zu reflektieren, was ist das für ein System und was macht es mit den Leuten? Das haben die anderen Leute, die fünfmal oder länger die Woche da sind, also Vollzeit da beschäftigt sind, nicht, mal die Zeit darüber nachzudenken, was das für ein System ist und was das eigentlich bedeutet.“*

Andererseits gibt es nicht wenige Studierende, die sich passiv verhalten und zwar wiederum aus ihrer anderen Jobperspektive heraus. Dies ist nicht ihr Job für die Ewigkeit, warum also sich anstrengen, um ihn zu verändern. Wenn sie nicht mit den Arbeitsbedingungen einverstanden sind, suchen sie sich eben einen anderen Aushilfsjob. Ein engagierter studentischer Beschäftigter müsste über einen gewissen Idealismus verfügen, sich die Mühe zu machen, sich für sich und andere einzusetzen. Um Erfolg zu haben, bedarf es aber auch einer gewissen Erfahrung in betrieblicher Mitbestimmung, die nicht bei vielen StudentInnen vorausgesetzt werden kann. Zudem muss derjenige Student, der das Basiswissen und die Bereitschaft zur Organisation von Betriebsratsarbeit mitbringt, mit dem erbitterten Widerstand seitens seines Arbeitgebers McDonald's rechnen. Jeder, der sich auf das Abenteuer Betriebsratsarbeit bei McDonald's einlässt, benötigt daher ein gerütteltes Maß an Konfliktfreudigkeit und Durchhaltevermögen. Auch die Tatsache, dass es in nur etwa 50 von 1000 Filialen Betriebsräte gibt, erleichtert diese Entscheidung nicht. In vielen Fällen kann der Versuch einer Betriebsratskonstitution an keinerlei Erfahrungen oder Traditionen in der eigenen Filiale anknüpfen. Aus unserer Sicht ist daher höchst unwahrscheinlich, dass ein nennenswerter Teil der StudentInnen bei McDonald's diese Handlungsalternative ohne Vorliegen anderer besonderer Voraussetzungen wählen wird.



## Angestellte

Die Gruppe der Angestellten bei McDonald's ist die aus Managementsicht wohl am wenigsten problematische. Diese Gruppe macht etwa 10% der Gesamtbelegschaft aus. Aus ihr rekrutieren sich Leitungsfunktionen in den Filialen vor Ort, RestaurantleiterInnen, AssistentInnen, zum Teil auch die SchichtführerInnen, die zum Großteil in Vollzeit beschäftigt sind. Die Angestellten bei McDonald's kamen schon immer in den Genuss von bestimmten Privilegien, die für die anderen Beschäftigtengruppen erst auf dem Klageweg durchgesetzt werden konnten. InterviewpartnerIn 2 berichtete uns, dass Angestellte schon immer übertarifliches Weihnachtsgeld bekamen, während es den übrigen ArbeitnehmerInnen komplett vorenthalten wurde. Für die Angestellten hält McDonald's aber nicht nur finanzielle Belohnungen parat, es gibt auch spezielle Veranstaltungen, mit denen sie auf den McDonald's Corpsgeist eingeschworen werden sollen. So berichtete uns Interviewpartner 1 von sogenannten „Assistent Conventions“, Tagungen speziell für Angestellte, die sich in Hotels abspielen mit einem Tagungsprogramm, das unter anderem Spiele, Wettbewerbe und Pokale als Auszeichnungen für besondere Leistungen beinhaltet. Alles wird laut InterviewpartnerIn 1 zum Zweck der Disziplinierung und Einbindung in das McDonald's System inszeniert.

Alles in allem darf man unterstellen, dass die Angestellten, da sie in größerem Umfang von McDonald's profitieren als die anderen Beschäftigtengruppen und zudem ein Interesse an einer Karriere bei McDonald's haben, die Gruppe sein werden, die eine betriebliche Interessenvertretung bei McDonald's am wenigsten befördert oder sogar verhindert. Dies unterstreicht auch InterviewpartnerIn 3: Meetings und gemeinsame Essen der Schichtführer, Vorarbeiter und Crewtrainer mit der Restaurantleitung erzeugen bei der Angestelltengruppe ein Gefühl der Wichtigkeit, sie fühlen sich ernst genommen und somit in das McDonald's System eingebunden. InterviewpartnerIn 2 äußert sich zur Gruppe der Angestellten wie folgt:

*„Es gibt natürlich Angestellte, die auch den Betriebsrat ernst nehmen. ... [aber] es ist, ne kleine Gruppe. Da merkt man, dass es ein Unterschied ist, ob ich [als Restaurantleiter] nun auf 5 Leute Druck ausübe oder auf 30. Die fühlen sich in der Masse - wenn sie sich einig sind die 30, 40 - viel sicherer und dadurch ist es eben auch einfacher. Auch weil ein Schichtführer, der von seinem Lizenznehmer gehasst wird, kein gutes Leben hat. Der kriegt dann miese Blitze, beschissene Schichten und wird halt darüber auch fertig gemacht.“*

## Interessendivergenz

Wir haben jetzt die verschiedenen Beschäftigtengruppen und ihre teils gemeinsamen, teils sehr unterschiedlichen Interessen kennen gelernt. Wir vermuten, dass insbesondere die Heterogenität der Beschäftigtengruppen und ihre zum Teil deutliche Interessendivergenz das zentrale Moment ist, was die Organisationsfähigkeit von Interessen bei McDonald's erschwert. Wir fanden zahlreiche Be-

ge für die Divergenz von Statusgruppen und ihren unterschiedlichen Interessen bei unseren Beobachtungen. Interviewpartner 1 verwies mehrmals auf die Hausfrauen im Nebenjob, die, wenn sie regelmäßig ihre Frühschichten bekamen, zu einem stabilisierenden Element gegen kollektive Interessenvertretung bei McDonald's wurden. Auch die Tatsache, dass viele ausländische Beschäftigte aufgrund ihrer prekären Finanzsituation gerne an Feiertagen und in der Nacht eingesetzt werden wollen, ist Beleg für diese Interessenheterogenität. Insbesondere die Gruppe der Angestellten steht mit ihren Karriereinteressen der Schaffung einer homogenen Interessenlage aller Beschäftigten bei McDonald's im Weg.

### 3.5 Kollektive Interessenvertretung

Wir wollen nun im Folgenden herausarbeiten, wie es überhaupt zur Konstitution eines Betriebsrates bei McDonald's kommen kann, aus welchen Gründen die Beteiligten bereit sind, daran trotz der zu erwartenden Widerstände mitzuwirken, was zum Aufgabenspektrum eines Betriebsrates bei McDonald's zählt und welche Erfolge der Betriebsrat zu verbuchen hat. Wir hoffen so, auf einige Erfolgsbedingungen für kollektive Interessenvertretung bei ungünstigen betrieblichen Rahmenbedingungen zu stoßen.

#### Konstitutionsbedingungen des Betriebsrats und Mitwirkungsmotive

Anfang der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts kommt es das erste Mal zu Auseinandersetzungen zwischen der Gewerkschaft NGG und McDonald's. Obwohl McDonald's bei weitem noch nicht so verbreitet ist wie heute, fällt es dennoch der Gewerkschaft unangenehm auf. Interviewpartner 1 nennt besonders zwei Konfliktpunkte, mit denen sich McDonald's hervortut: das Unterschreiten der tariflichen Bedingungen des Gastgewerbes und die Behinderung von Betriebsratswahlen. In den Filialen, auf die sich die Aussagen unserer Interviewpartner beziehen, war die Konstitution von Betriebsräten keineswegs ein geradliniger Weg, sondern glich mehr einer Sisyphosaufgabe mit sich immer wiederholenden Rückschlägen. Interviewpartner 1 von der NGG beschreibt diese Situation so:

*„Wir haben es dann hinbekommen Anfang der 90ziger Jahre, ´ne Betriebsratszusammensetzung zu bekommen, mit der tatsächlich Interessenvertretung möglich war. Nachdem dieser Versuch gescheitert war, die Betroffenen über Abfindungen ´rausgegangen sind, haben wir drei, vier Jahre gebraucht, um wieder so ´ne Basis zu bekommen.“*

Insbesondere das Engagement von StudentInnen für die Sache der kollektiven Interessenvertretung scheint von großer Bedeutung gewesen zu sein. Mehr als zwei Drittel der Mitglieder des Betriebsrats waren StudentInnen, sagt InterviewpartnerIn 3. InterviewpartnerIn 5 bestätigt, dass besonders Studenten mit dem notwendigen Gerechtigkeitsinn und ihrem Wissen um Rechte und Pflichten besser in der Lage seien als andere Beschäftigtengruppen, Ar-

beitnehmerInneninteressen zu vertreten. Dass ein wesentliches Motiv für die Mitwirkung an der Betriebsratsarbeit eben dieses Gerechtigkeitsempfinden ist, das unbedingte Gefühl, man müsse sich mit denen, die sich für die Sache aller einsetzen, solidarisieren, bestätigt auch InterviewpartnerIn 3. Gerade das Gefühl der Solidarität mit den schon im Betriebsrat arbeitenden KollegInnen, die verstärkt Repressalien seitens McDonald's ausgesetzt waren, war für InterviewpartnerIn 3 das wesentliche Motiv, sich ebenfalls zu engagieren.

Eine weitere wesentliche Konstitutionsbedingung für den Betriebsrat liegt in der Unterstützung seitens engagierter GewerkschaftsvertreterInnen vor Ort. InterviewpartnerIn 3 betont, dass die Präsenz der Gewerkschaft in der Filiale durch den örtlichen Gewerkschaftssekretär starken Rückhalt gab und Mut, sich im Betriebsrat zu engagieren. Besonders deutlich wird die Bedeutung der personellen und materiellen Unterstützung durch die Gewerkschaft an folgender Aussage von InterviewpartnerIn 3:

*„...Ich fand die Unterstützung durch die Gewerkschaft sehr hilfreich. Das müsst ihr euch mal vorstellen: Wir waren ein paar Studenten und Hausfrauen, die Betriebsrat machten. Selten dass einer dabei war, der Jura studierte. Wir haben noch nie so´nen Paragraphen aus der Nähe gesehen und dann musste man solche harten Sachen machen wie Beschlussfassung. Das sind alles so Formalitäten, die man kennen muss, und dann zerrt man eventuell auch noch den Arbeitgeber vor Gericht nebenbei. Das geht nicht so einfach ohne die Unterstützung der Gewerkschaft ... das hat geholfen, ... der XXX ist einer, der sich auskennt mit rechtlichen Sachen, mit organisatorischen Sachen.“*

Er verweist im Weiteren auch auf das Informationsproblem und den Mangel an Gelegenheiten, sich im Betrieb zu informieren. Die Arbeit eines Gewerkschaftssekretärs darf also nicht mit der Wahl eines Betriebsrats enden. Wir fanden Hinweise darauf, dass eine gewisse Nähe der Gewerkschaftsfunktionäre gerade im schwierigen McDonald's-Klima Vertrauen schafft und Unterstützung für die Betriebsratsarbeit seitens der übrigen Beschäftigten organisiert, was möglicherweise eine der entscheidenden Bedingungen für erfolgreiche Betriebsratsarbeit bei McDonald's ist. InterviewpartnerIn 2 betont, dass sie als Betriebsratsmitglied immer großen Wert auf die Anwesenheit des örtlichen Gewerkschaftssekretärs gelegt habe. Gerade weil er den Beschäftigten bei McDonald's regelmäßig begegnete, entstand eine „Nähe“ und auch Verständnis für die Sorgen der Beschäftigten. Insbesondere als Berater für die Betriebsräte, als moralische Stütze und als Rückversicherung scheint der persönliche Einsatz von GewerkschaftsfunktionärInnen unverzichtbar zu sein. So verweist etwa InterviewpartnerIn 2 auf die Angst, die man als Betriebsrat bei Widersprüchen gegen Arbeitgeberentscheidungen hat und die Unsicherheit darüber, ob man alle Formalien eingehalten hat. Aber auch die Tatsache, dass die Beschäftigten den Gewerkschaftssekretär als jemanden kennen lernten, der für sie Zeit und Arbeit investierte, erzeugte Vertrauen.

## Aufgaben und Erfolge des Betriebsrats

Die Aufgaben, die ein Betriebsrat im Umfeld von McDonald's zu erfüllen hat, umfassen nicht nur die typischen Aufgaben wie Dienstplangestaltung, Feiertagsregelungen und Arbeitsschutz, sondern gehen insbesondere bei den von uns befragten Betriebsräten auch in Richtung einer umfassenden Beratung in vielen Lebenslagen. InterviewpartnerIn 3 betonte, dass man sich als Betriebsrat auch mit Fragen wie die nach einem Sprachkurs in Deutsch für die ausländischen KollegInnen, Hilfestellung bei ausländerrechtlichen Behördenbelangen, ja vielfach Sozialarbeiteraufgaben konfrontiert sieht.

Wesentliche Erfolge konnte der Betriebsrat bei der gerechten Gestaltung von Dienstplänen, bei der Zahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld und insbesondere bei der Höhergruppierung von Beschäftigten erzielen. Interviewpartner 1 von NGG erzählte von der arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung um die Höhergruppierung von TG1 und TG2 in TG3. Der Unterschied lag bei drei DM pro Stunde zwischen der untersten Tarifgruppe und TG3. Er stellte insbesondere die Klagen von 70 Beschäftigten für eine tarifgemäße Höhergruppierung als Meilenstein der Auseinandersetzung heraus. Auch InterviewpartnerIn 3 sieht diese Klage als einen wesentlichen Erfolg für den Betriebsrat, aber auch für die gewerkschaftliche Interessenvertretung. Er betonte dabei, dass im Zuge der Klagen der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den Filialen, die sich der Klage anschlossen, auf 70% stieg.

Auch bei der Durchsetzung von Weihnachtsgeld konnte die Gewerkschaft einen Erfolg für sich verbuchen. Allerdings versuchte McDonald's hier erstmals mit dem Instrument der Betriebsaufspaltung, d.h. der Aufteilung eines großen Betriebs auf mehrere rechtlich selbständige kleinere Betriebe, entgegenzuwirken. Die Durchsetzung der Gleichbehandlung von Angestellten und Rotationskräften beim Weihnachtsgeld bedeutete für McDonald's, laut Interviewpartner 1, eine Steigerung der Lohnsumme um ca. 500.000 DM. Dass McDonald's hier versuchte gegenzusteuern, scheint ihm verständlich. Die schon erwähnte Höhergruppierung wurde bei unseren Interviews immer wieder genannt. Darüber hinaus wurden aber auch Verbesserungen des Arbeitsschutzes gewürdigt.

Die Rolle des Betriebsrats bei der Durchsetzung von berechtigten ArbeitnehmerInneninteressen wird umgekehrt auch gerade da deutlich, wo kein funktionierender Betriebsrat mehr so selbstverständliche Dinge wie die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall kontrolliert. Insbesondere die Schilderung von InterviewpartnerIn 5 wirft ein düsteres Licht auf McDonald's Umgang mit der Gesundheit seiner ArbeitnehmerInnen. Die Restaurantleitung habe ArbeitnehmerInnen im Falle einer Krankheit unter Druck gesetzt, nicht zum Arzt zu gehen, sondern einfach zuhause zu bleiben und die Stunden irgendwann nachzuarbeiten. Neue MitarbeiterInnen mit zeitlich befristeten Verträgen würden oftmals vor die Wahl gestellt, sich so zu verhalten oder bei Ablauf des Vertrags keine Verlängerung zu bekommen. Gerade dieses letzte Beispiel zeigt, dass die Existenz eines Betriebsrates nicht dazu dient, möglichst

viel an Leistungen und ein Maximum an angenehmen Arbeitsbedingungen herauszuholen, sondern dass es ohne Betriebsrat scheinbar unmöglich ist, gesetzliche soziale Mindeststandards zu gewährleisten.

### **3.6 Unternehmensstrategien gegenüber kollektiven Interessen**

Wir haben bei der näheren Betrachtung der Betriebsratserfolge schon auf einzelne Gegenstrategien des McDonald's Systems hinweisen können. Das Reservoir an Abwehrverhalten ist damit aber keineswegs erschöpfend dargestellt. Wir wollen nun im weiteren verschiedene Strategien belegen, die allesamt nur dem Ziel der Verhinderung von Betriebsräten und der damit verbundenen Durchsetzung von ArbeitnehmerInneninteressen dienen.

#### **Ausschöpfen juristischer Spielräume im Betriebsverfassungsgesetz**

Eine teilweise erfolgreiche Strategie seitens McDonald's besteht in der Betriebsaufspaltung in kleinere Untereinheiten mit geringerer Beschäftigtenzahl. Einerseits will man so die Auswirkungen von Betriebsratsentscheidungen auf eine kleinere Anzahl von MitarbeiterInnen begrenzen, andererseits Institutionen und Rechte betrieblicher Mitbestimmung, die erst ab einer bestimmten Betriebsgröße zur Verfügung stehen, verhindern. InterviewpartnerIn 2 berichtete von Versuchen seitens McDonald's, bei der Gründung eines Gesamtbetriebsrats die einzelnen Filialen einer Stadt in unterschiedliche Gesellschaften aufzuspalten. Diese formell eigenständigen Unternehmen hätten dann aufgrund ihrer Eigenständigkeit eine Gründung des Gesamtbetriebsrats torpediert. Dieses Verfahren scheint inzwischen zu einem McDonald's-Standardverfahren bei der Abwehr von Betriebsräten und anderen Gremien der kollektiven Interessenvertretung avanciert zu sein. Des öfteren wird diese Option seitens McDonald's auch als Drohung gegenüber Betriebsräten benutzt.

Neben diesen legalen Möglichkeiten, die Gründung von Betriebsräten zu unterbinden, gibt es allerdings noch andere Strategien, die in ihren Konsequenzen für die Beschäftigten deutlich unangenehmer sind.

#### **Disziplinierung von Beschäftigten zur Gefügigmachung**

Abmahnungen, die aufgrund von Verstößen gegen die McDonald's Standards ausgesprochen wurden, sind eines der Disziplinierungsmittel, mit denen Betriebsräte gefügig gemacht werden sollen. InterviewpartnerIn 3 berichtet von einer regelrechten Abmahnungswelle gegenüber betriebsratsfreundlichen ArbeitnehmerInnen. Sie war Teil der Einschüchterungsstrategie gegenüber dem Betriebsrat in der betreffenden Filiale, die letztlich Betriebsräte resigniert aufgeben ließ. Interviewpartner 1 berichtet, dass immer wieder Kleinigkeiten, wie das Übertragen der Kasse, um zur Toilette zu gehen, als Abmahngrund herhalten müssen. Auch wird ver-

sucht, mit Hilfe des Dienstplans und der Schichteinteilung die aufmüpfigen MitarbeiterInnen zu bestrafen. Plötzlich wird dann keiner ihrer Arbeitszeitwünsche mehr berücksichtigt, im Gegenteil erhalten sie immer die ungünstigeren Zeiten zugeteilt. InterviewpartnerIn 3 berichtete, dass Schichtführer bestimmte MitarbeiterInnen häufiger zum Toilettenreinigen oder häufiger an die Kassen schickten, gerade weil bekannt war, dass diese Personen dort nicht gerne arbeiteten.

Es gibt neben diesen negativen Sanktionen aber auch positive, mit denen die Loyalität der MitarbeiterInnen gegenüber McDonald's gesichert werden soll. So werden bestimmten MitarbeiterInnen Kontrollfunktionen oder gute Schichteinteilungen zuteil, im Gegenzug für loyales Verhalten gegenüber der Restaurantleitung.

### **Abfindungs- und Unterwanderungsstrategie**

Über diese Versuche der Disziplinierung hinaus haben wir auch Belege für eine Abfindungs- und Unterwanderungsstrategie finden können. Als letztes Mittel, wenn alles andere nichts mehr fruchtete, wurde versucht, die „Rädelsführer“ im Betriebsrat zu isolieren. Auch Einflussnahmen auf die Betriebsratswahlen zwecks Unterwanderung dieses Gremiums durch „linientreue“ MitarbeiterInnen sind bekannt geworden. Brachte auch dies nicht den gewünschten Erfolg, so versuchte McDonald's gelegentlich mit hohen Abfindungen sich der betreffenden MitarbeiterInnen zu entledigen. Interviewpartner 1 weiß zu berichten, dass nach einer recht erfolgreichen Kampagne der Gewerkschaft („NGG-Wochen“) zwei Betriebsratsmitglieder regelrecht „herausgekauft“ wurden:

*„Sie sind dann hingegangen und haben an 2 Betriebsratsvorsitzende ca. 120.000,- DM Abfindung gezahlt. Das waren dann irgendwie Summen, die eine hat 65.000,- DM gekriegt, die andere 58.000,- DM...“*

Ähnliche Angebote wurden auch einem ausländischen Betriebsrat im süddeutschen Raum gemacht. Interviewpartner 1 erzählte von einem ausländischen Betriebsratsmitglied, der Architektur studiert hatte, aber aufgrund der Nichtanerkennung seines Abschlusses nun bei McDonald's arbeiten musste. Dort war er zum engagierten Betriebsrat und Gewerkschafter avanciert. McDonald's bot ihm eine Stelle in der McDonald's eigenen Immobilienabteilung an, in der Erwartung, er würde bei angenehmeren Arbeitsbedingungen und besserer Bezahlung weniger „renitent“ sein.

Auch die Unterwanderung von Betriebsräten gehört wie schon erwähnt zum Repertoire vom McDonald's. InterviewpartnerIn 3 berichtet von einem „U-Boot“ der Restaurantleitung in seinem Betriebsrat. Die betreffende Person lehnte es zunächst nur ab, in die Gewerkschaft einzutreten und verhielt sich ansonsten neutral, bis sie eines Tages für die anstehende Betriebsratswahl eine offensichtlich nicht von ihr verfasste Liste einreichte und sich damit zu erkennen gab. Von diesem Zeitpunkt an musste die Betriebsratsarbeit unter quasi „geheimen“ Bedingungen stattfinden, um zu



verhindern, dass die Restaurantleitung immer sofort von den Absichten des Betriebsrats in Kenntnis gesetzt würde.

### Mobbing

Selbst vor Mobbing im klassischen Sinn scheint McDonald's in manchen Fällen nicht zurückzuschrecken, wie man aus der Schilderung des letzten Arbeitstages von Interviewpartner 3 ersehen kann:

(Ungewöhnlicherweise ist die Restaurantleitung in Begleitung von zwei weiteren Personen anwesend und beobachtet den betreffenden Mitarbeiter)

*„Ich hab mir nichts dabei gedacht und meine Arbeit gemacht, ´ne Minute später standen die drei vor mir und haben mir gesagt, ich soll ausstempeln, mich umziehen und nach Hause gehen. Dann bin ich erstmal aus den Schuhen gekippt ... was ich denn gemacht hätte ... was denn jetzt Sache ist? Ja ich hätte die Restaurantleiterin beleidigt, in Gegenwart der beiden hochkarätigen Vertreter der Geschäftsleitung. Da war mir alles klar, ich hab nur noch gefragt, was ich gesagt haben soll: Ich soll die Restaurantleiterin ‚Schwein‘ genannt haben ...“*

Im Laufe des sich an diese Episode anschließenden Arbeitsgerichtsverfahrens traten die drei als Zeugen auf, die eidesstattliche Versicherungen ablegten. Obwohl sogar der Richter an den Aussagen der Zeugen zweifelte, endete das Verfahren mit einem für Interviewpartner 3 unbefriedigenden Vergleich.

Wer bei McDonald's Betriebsratsarbeit machen will und für die Durchsetzung von Arbeiternehmerinteressen kämpft, kann sich also auf einiges gefasst machen. Kaum denkbar, dass einzelne ArbeitnehmerInnen ohne gewerkschaftlichen Schutz, unter diesen Bedingungen länger durchzuhalten in der Lage sind. Die Auseinandersetzungen mit McDonald's hinterlassen somit auch ihre ganz individuellen Spuren. Vom Gefühl der Hilflosigkeit, anderen nicht helfen zu können bis zum Gefühl, ständig von den Belastungen der Arbeitssituation verfolgt zu werden. InterviewpartnerIn 2 formuliert es ebenso einprägsam wie beklemmend:

*„Das lässt dich nicht mehr los, da muss man halt aufpassen, dass das Menschen dann nicht so auffrisst. Aber das ist schwierig, plötzlich dann zu sagen, ich denk da jetzt nicht dran. Die letzte Zeit bei Lizenznehmer X, ich hatte da Magenprobleme, ich war todmüde, auch von den Schichten, weil sie immer unterbesetzt waren. Bei Lizenznehmer X war es wirklich so, dass ich im Sommer so kaputt war von ´ner Schicht, dass ich gar keinen Hunger mehr hatte ... . Du bist dann eigentlich müde, total müde und kannst abends nicht einschlafen, weil dir so viele Sachen im Kopf herum gehen.“*

#### 4. Schlussbemerkung

So unwahrscheinlich es nach dem oben Geschildertem auch scheint, Interessenvertretung ist auch unter solch restriktiven Bedingungen möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind, die wir im Folgenden zu benennen versuchen. Sie betreffen sowohl die Persönlichkeiten, die sich engagieren wollen, als auch die gewerkschaftliche Unterstützung. Interessenvertretung ist gewiss kein „Selbstläufer“, sie ist eine Sisyphosaufgabe, schnelle Erfolge und persönliche Befriedigung in dieser Arbeit sollte man lieber nicht erwarten. Für eine gelingende Betriebsratsarbeit bei McDonald's müssen unseres Erachtens folgende Voraussetzungen vorliegen bzw. geschaffen werden:

1. Es muss eine Gruppe von MitarbeiterInnen vorhanden sein, die idealistisch genug sind, sich zu engagieren, die sich aber vor allen Dingen nicht abschrecken lassen von den Zwängen, wie sie vor allem für die Beschäftigtengruppe der Asylbewerber und Ausländer bestehen. Vielleicht ist es kein Zufall, dass viele der bei McDonald's tätigen Betriebsräte StudentInnen sind.
2. Der Betriebsrat muss versuchen, die heterogenen Interessen der Belegschaft im Hinblick auf erreichbare und für alle einsehbare Ziele zu homogenisieren. Eine gerechte Dienstplangestaltung, Weihnachtsgeld und insbesondere die Durchsetzung von Höhergruppierungen scheinen Interessen zu sein, die von einem Großteil der Belegschaft geteilt werden. Die Überwindung der Interessenheterogenität wird dabei das Hauptproblem bei der erfolgreichen Organisation von Gremien kollektiver Interessenvertretung sein. Uns erscheinen besonders die Interessen erfolversprechend zu sein, die den Beschäftigten mehr Einkommen und eine gerechte Zuteilung von Sonderzuwendungen einbringen. Über diese Interessen könnte die Solidarisierung der Beschäftigten noch am ehesten gelingen, insbesondere wenn im Verbund mit geeigneten Aktionsformen eine breite öffentliche Unterstützung hergestellt werden kann.
3. Eine enge persönliche Betreuung und Beratung durch einen Gewerkschaftssekretär ist unbedingt von Nöten. Ohne dieses Gefühl der Unterstützung seitens der Gewerkschaft wird Betriebsratsarbeit nicht möglich sein. Aufgrund der mangelnden gewerkschaftlichen Tradition, der heterogenen Beschäftigtenstruktur und des geringen Organisationsgrads ist hier ein hohes Maß an gewerkschaftlicher Vorleistung in Form von personellen und materiellen Ressourcen erforderlich. Dies alles ohne dass die Gewerkschaft unmittelbar etwas davon hätte, in Form höherer Organisationsgrade etwa. Diese stellen sich – wenn überhaupt – nur längerfristig ein.
4. Die Gewerkschaft muss sich in ihrer organisatorischen Ausrichtung von der historischen Fixierung auf den Facharbeiter im industriellen Großbetrieb lösen. Daraus resultiert letztlich auch die Ressourcenknappheit der Gewerkschaft für die Organisation von betrieblicher Mitbestimmung im Niedriglohnsektor. Man hält das Ergebnis von Aufwand und Ertrag (Gewinnung neuer Mitglieder) für nicht befriedigend und ist deshalb nicht



bereit, mehr personelle und materielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Es müssen Formen der Unterstützung, der Weiterbildung und Solidarisierung von angelernten Beschäftigten in Kleinbetrieben des Dienstleistungsbereichs entwickelt werden.

## **Literatur**

- McUnion: Dokumentation, McDonald's behindert deutschlandweit Betriebsräte und Gewerkschaft - Wie ein Weltkonzern Koalitionsrechte hintertreibt, Betriebsrats- und Gewerkschaftsrechte missachtet und Mitarbeiter persönlich unter Druck setzt., im Internet unter: <http://www.mcunion.de/mcdokumentation.html>, 2001
- Offe, Claus: Politische Herrschaft und Klassenstrukturen. Zur Analyse spät-kapitalistischer Gesellschaftssysteme, in: Kress, Gisela/Senghaas, Dieter (Hrsg.): Politikwissenschaft. Einführung und ihre Probleme, Frankfurt a. M., Fischer, 1972, S. 135-164
- Rifkin, Jeremy: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt a. M., 2001
- Ritzer, Georg: Die McDonaldisierung der Gesellschaft, Fischer Verlags GmbH, Frankfurt am Main 1995
- Royle, Tony: Working for McDonald's in Europe- The unequal struggle?, Cardiff University, Routledge, London & New York, 2000
- Simon, Gabriela: Kombilohn - ein rettender Strohalm in der Beschäftigungskrise? Von der ver.di Homepage, im Internet unter: <http://www.verdi.de/kombilohn/Strohalm.php3>, 2002
- Streeck, Wolfgang & Heinze, Rolf: An Arbeit fehlt es nicht, in: Der Spiegel vom 11. Mai 1999, Hamburg, 1999
- Weber, Anja: Arbeiten bei McDonald's - McJobs in der Wirklichkeit, in: Fast Food (BUKO Agrar Dossier 21), Hrsg.: BUKO Agrarkoordination/ Forum für Internationale Agrarpolitik, im Internet unter: [www.mcunion.de/mcjobs.html](http://www.mcunion.de/mcjobs.html), 2001

Axel Deeke: **Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt** - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: **Theorie der Arbeitsforschung**. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: **Die Erste Revolution in der Autoindustrie**. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): **Transformationen im Geschlechterverhältnis**. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: **Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen** - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: **Industriesoziologie und Organisationsberatung** - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: **Theorie und Praxis der Arbeitsforschung** - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

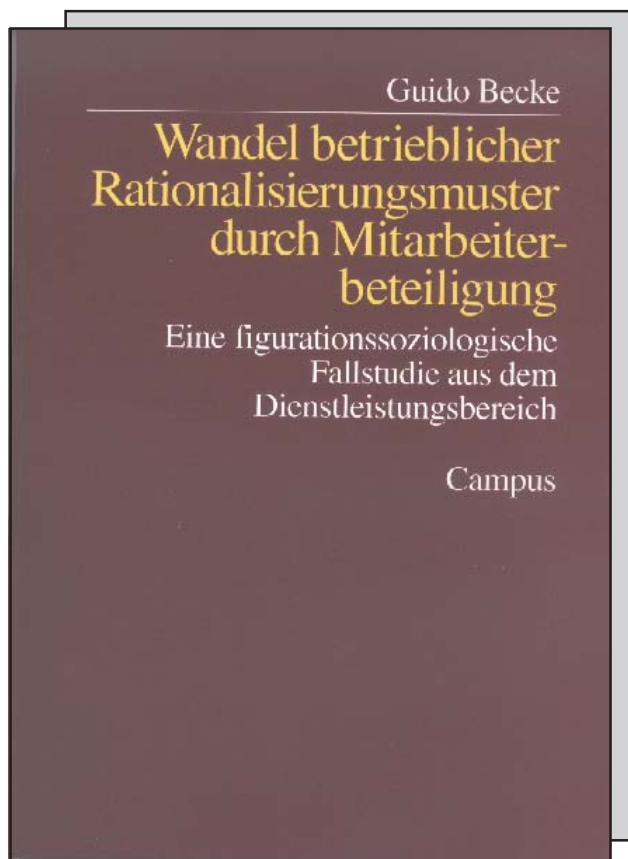
Heike Jacobsen: **Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland**. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung** - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: **Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung** - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

 **campus**  
Frankfurt New York

Heerstraße 149,  
60488 Frankfurt/Main  
Tel. 069 - 768 20 41  
Fax 069 - 768 20 46



**ARBEIT** will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriosozio-logie und Frauenforschung etc.

**ARBEIT** veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

**ARBEIT** setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

# ARBEIT

## Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

herausgegeben von  
Monika Goldmann, Hermann Groß, Hermann  
Kotthoff, Hartmut Neuendorff, Angela Paul-  
Kohlhoff, Gerd Peter, Rainer Skrotzki, Ivars  
Udris, Karl Georg Zinn

**Redaktion:** Martina Riezler (Koordination), Ingrid Goertz, Olaf Katenkamp, Dr. Gerd Peter (sfs); Renate Schneider, Bettina Müller, Dr. Frank Bauer (ISO)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammen-führung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

### Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

### Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Euro 58,00
für Studenten gegen Studienbescheinigung	Euro 78,00
Einzelheft	Euro 18,00
(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten (Inland: Euro 4,00, Ausland: Euro 8,00))	

### zu beziehen über:

Lucius & Lucius  
Verlagsgesellschaft  
Gerokstraße 51  
D-70184 Stuttgart

### Redaktionsanschriften:

#### Aufsatzredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle  
Ingrid Goertz/Martina Riezler  
Evinger Platz 17  
D-44339 Dortmund  
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de  
riezler@sfs-dortmund.de

#### Rezensionsredaktion:

Institut zur Erforschung  
sozialer Chancen  
Renate Schneider  
Kuenstraße 1B  
D-50733 Köln  
e-mail: renate.schneider@iso-koeln.de

## Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund),  
Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

# LITVerlag

Grevener Str. 179  
D-48159 Münster  
Tel. 0251-235091  
Fax: 0251-231972

Band 3: Hans Vollmer u.a.: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund** 1996. 224 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: **Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil- beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte** - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: **Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung** - Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: **Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln** - Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: **Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß** - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, DM 48,80, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: **Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung** - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: **Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung** - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: **Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen** - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) **Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren**, 1998, 143 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3964-8

Band 21: Christine Fromm: **Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung** - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: **Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze**, 1999, 215 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4399-8

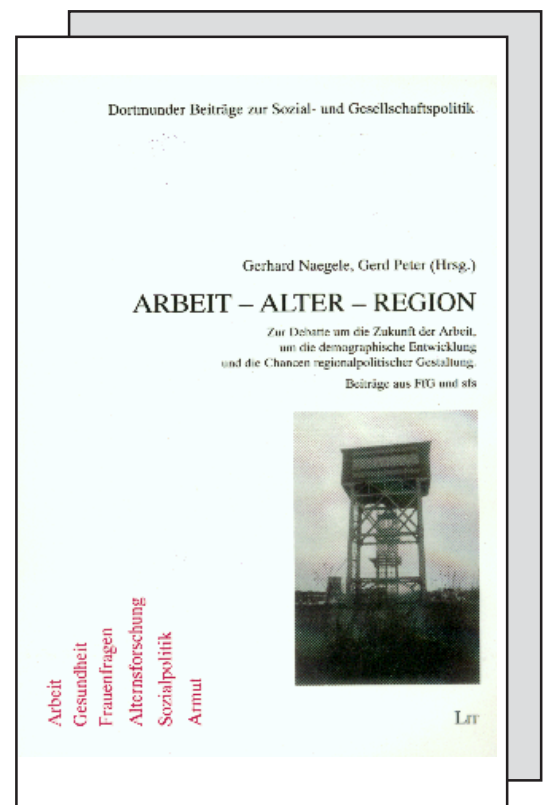
Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): **Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung**, 2000, 295 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4247-9

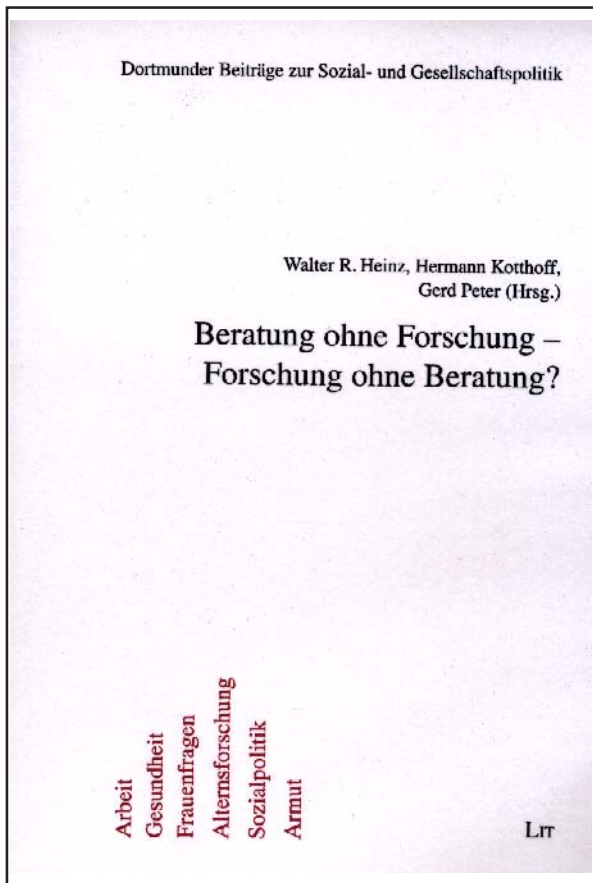
Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: **Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe**, 2000, 187 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-4680-6

Band 28: Birgit Mütterich: **Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule**, 2000, 248 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?**, 2000, 162 Seiten, DM 39,80, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover**, 2000, 350 Seiten, DM 49,80, ISBN: 3-8258-5083-8





Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: **Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)**, 2000, 106 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5084-6

Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?**, 2001, 111 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Lernen in der Wissensgesellschaft**, 2002, 104 Seiten, Euro 17,90, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: **Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernachtarbeit im Krankenhaus**, 2002, 344 Seiten, 30,90 Euro, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: **Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er.**, 2002, 233 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: **Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität** Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**, 2003, 320 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6901-6

# Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH, G.E.A. mbH) und Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel (Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal)

Redaktionsassistent: Ingrid Goertz (sfs)

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): **Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister**, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: **Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch** - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: **Print & Publishing 2001** - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): **Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg**. 1999, 242 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4091-3

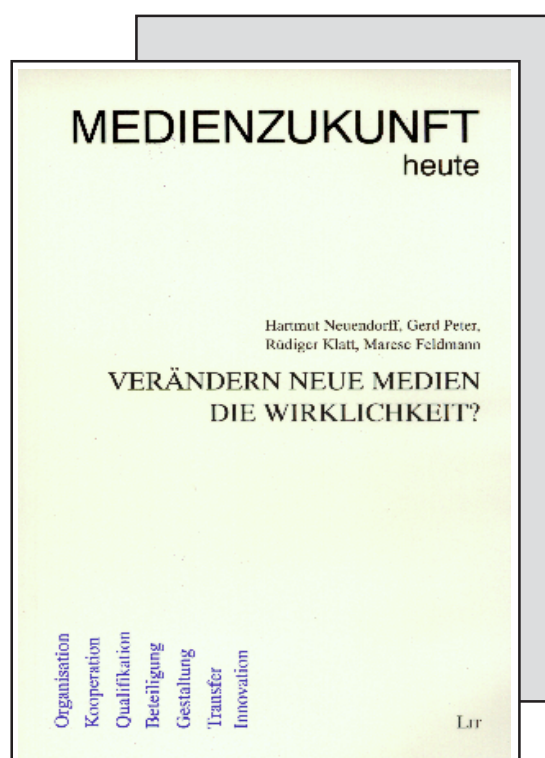
Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: **Innovationsintegral Mittelstand**. 1999, 183 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: **Verändern neue Medien die Wirklichkeit?**, 1999, 256 Seiten, DM 49,80, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: **Künstliche Intelligenz und Kommunikation** - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: **Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft** - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, ca. 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6922-9 (i.E.)

Band 9: Christoph Kaletka: **Die Zukunft politischer Internetforen** - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7117-7 (i.E.)



# LitVerlag

Münster - Hamburg - London

Grevener Str. 179  
D-48159 Münster  
Tel. 0251-235091  
Fax: 0251-231972



## In anderen Verlagen erschienen:

Heiner Minssen (Hg.): **Rationalisierung in der betrieblichen Arena** - Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen, 1991 155 Seiten. DM 24,80 ISBN 3-89404-317-2

### zu beziehen über:

Edition Sigma  
Rainer Bohn Verlag  
Karl-Marx-Str. 17  
12043 Berlin

Gertrud Kühnlein, Angela Paul-Kohlhoff: **Bildungschancen im Betrieb.**

Untersuchungen zur betrieblichen Weiterbildung in der chemischen Industrie, 1991, 173 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-317-2

Winfried Heidemann, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Christine Zeuner: **Sozialer Dialog und Weiterbildung in Europa** - Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften, 1994, 159 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-384-9

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Zwischen Mobilität und Modernisierung** - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, DM 16,80, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Leitbild lernende Verwaltung?** - Situation und Perspektiven der Fortbildung in westdeutschen Kommunalverwaltungen, 1995, 184 Seiten, DM 27,80, ISBN 3-89404-725-6/ISSN 0948-2555

Gertrud Kühnlein: **Verwaltungspersonal in den neuen Ländern** - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, DM 24,80, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): **Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung** Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, DM 44,—, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - lernen - beraten**, edition sigma, Berlin

### zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot  
Dorotheenstr. 26a  
48145 Münster

Rüdiger Klatt: **Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft** - Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, 1997, 161 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-89691-413-8

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): **Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt**, 2003, 191 Seiten, 20,50 Euro, ISBN 3-89691-543-6

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel, unter Mitarbeit von Gerd Busse, Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse: **Europa hat Zukunft** - Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa, 1994, 126 Seiten, 24,00 DM

zu beziehen über:

Verbindungsbüro Montanausschuß der Freien Berg- und Metallarbeitergewerkschaften Brüssel  
Rue du Montieur 18  
B - 1000 Bruxelles

### zu beziehen über:

Westdeutscher-Verlag  
Postfach 58 29  
65048 Wiesbaden

Ulrich Pröll: **Arbeitsschutz und Neue Technologien.** Handlungsstrukturen und Modernisierungsbedarf im institutionalisierten Arbeitsschutz, 1991, 205 Seiten, DM 31,—, ISBN 3-531-12242-8

Monika Goldmann, Bärbel Meschkutat, Bernd Tenbenschel: **Präventive Frauenförderung bei technisch-organisatorischen Veränderungen** - Weiterbildung - Personaleinsatz - Arbeitsgestaltung, 1993, 200 Seiten, DM 30,—, ISBN 3-531-12457-9



Gertrud Kühnlein/Werner Middendorf/ Angela Paul-Kohlhoff/  
Thomas Seibert: **Gewerkschaftliche Jugendbildungsarbeit in der  
ÖTV**. Am Beispiel der Grundseminare, 1991, ca. 210 S,

Voß, Rainer, Frank Hartmann unter Mitarbeit von Ursula  
Ammon: **Bio- und Gentechnologie der neuen Bundesländer im  
Umbruch**: Entwicklungsperspektiven sowie arbeitnehmer- und  
umweltbezogene Auswirkungen, 1991, 103 S.

zu beziehen über:  
Westdeutscher-Verlag  
Postfach 58 29  
65048 Wiesbaden

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: **Reformentwick-  
lung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum**. Manuskripte 116. 1993, 44  
Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud  
Kühnlein, Susanne Eichler: **Qualität und Finan-  
zierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte  
der 90er Jahre -Ein Beitrag zur aktuellen  
Diskussion**, Reihe Manuskripte 212

zu beziehen über:  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha-von-Suttner-Platz 3  
40227 Düsseldorf

Uwe Jürgehake, Peter Schnittfeld (Hg.): **Wandel  
der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebs-  
ratshandeln** 1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue  
Folge 123 , ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-1586

Gertrud Kühnlein: **Qualität und Quantität der Berufsausbildung**, 1997, 86 Seiten,  
Graue Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgehake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner  
Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnittfeld, Jürgen Schulze): **Betriebliche  
Kompetenzpotentialanalyse (KPA) - Strategien und Instrumente**, Reihe Manuskripte  
243

Gertrud Kühnlein: **Weiterbildung im Einzelhandel**, 1993, 210 Seiten, DM 19,—, ISBN  
3-88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte,  
Rolf Reppel: **Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei  
moderner Prozeßfertigung**. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275  
Seiten, DM 24,—, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: **Weiterbil-  
dung in der Nahrungs- und Getränkeindustrie**, 1993, 181 Seiten,  
19,—DM, ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: **Weiterbil-  
dung im Kfz-Handwerk**, 1994, 251 Seiten, 24,— DM, ISBN  
3-88555-542-5

zu beziehen über:  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Der Generalsekretär  
Fehrbelliner Platz 3  
10707 Berlin

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): **Krise und Aufbruch in Oberhausen** - Zur Lage der  
Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. DM  
35,— ISBN 3-921541-83-2

zu beziehen über:  
ASSO-Verlag  
Martin-Heix-Platz 3  
46045 Oberhausen

Monika Holzbecher, Anne Braszeit, Ursula Müller, Sibylle Plogstedt: **Sexuelle Belästi-  
gung am Arbeitsplatz**. 1991, 452 Seiten, DM 68,—, ISBN 3-17-011555-3

zu beziehen über:  
Bundesminister für Frauen und Jugend  
Kennedyallee 105-107  
53175 Bonn

**zu beziehen über:**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Postfach 17 02 02  
D-44061 Dortmund

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: **Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-481-X

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: **Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes**, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: **Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Modifizieren leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: **Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**. Zur Umsetzung neuer Nacharbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

**zu beziehen über:**

Wirtschaftsverlag  
NW GmbH  
Postfach 10 11 10  
27511 Bremerhaven

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): **Prävention als betriebliches Alltagshandeln**. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, DM 28,50, ISBN 3-89 429-045-5

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: **Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien** - Sonderheft S 49, Reihe 'Arbeitsschutz', 1998 121 Seiten, DM 32,50, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

Susanne Neubert: **Neue Bio- und Gentechnologie in der Landwirtschaft**, Technische Trends, Anwendungsprognosen und mögliche Auswirkungen bio- und gentechnischer Neuerungen in der Agrarwirtschaft - Ergebnisse einer Delphi-Expertenbefragung -1991, 350 Seiten, DM 24,—, ISBN 3-7843-0394-3/ISSN 0723-7847

zu beziehen über:

Landwirtschaftsverlag GmbH  
Hülsebrockstr. 2  
48165 Münster-Hiltrup

Heiner Minssen : **Die Rationalität von Rationalisierung** - Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie, 1992, 137 Seiten. DM 32,—, ISBN 3-89404-317-2

zu beziehen über:

Ferdinand Enke Verlag  
Postfach 10 12 54  
70011 Stuttgart

Martina Stackelbeck, Andrea Prior : **Frauen Forschung Dokumentation 1991**, 1992, 556 Seiten

zu beziehen über:

Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen  
Völklinger Str. 49  
40221 Düsseldorf

Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Bettina Wirtz und Jürgen Bonnekoh : **„Kommunale Gleichstellungsbeauftragte in Nordrhein-Westfalen“** - Eine Befragung zu Rahmenbedingungen, Arbeitsschwerpunkten und Kompetenzen, 1992, 102 Seiten

zu beziehen über:

Ministerium für die Gleichstellung von Frau und Mann des Landes Nordrhein-Westfalen  
Breite Straße 27  
40213 Düsseldorf

Edelgard Kutzner, Gudrun Richter: **Frauenforschung in Niedersachsen** - Dokumentation 1981 - 1991, 1992, 425 Seiten

zu beziehen über:

Niedersächsisches Frauenministerium  
Postfach 4120  
30041 Hannover

Cordula Sczesny, unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb** - Ein Leitfaden für die neuen Bundesländer, 1993, 68 Seiten

Peter Flocken, Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut Martens: **Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements**, 2001, ISBN: 3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422

zu beziehen über:

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen  
Wirtschaft (RKW) e.V.  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hg.): **Soziales Krisenmanagement bei Kohle und Stahl, Europäische Modelle und Erfahrungen** von Hans-Werner Franz, 1993, ISBN 92-826-5795-7

zu beziehen über:

Luxembourg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften  
oder

EU-Kommission, Generaldirektion V-B-3  
Mrs. Marshall  
Rue de la Loi 200  
B-1049 Brüssel

Wolfgang Herbertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch,  
Wolfgang Köcher: **Regionale Qualifizierungszentren** - Akteure im regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, DM 19,-, ISBN 3-7639-0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: **Weiterbildung im privaten Straßen-transport**, 1996, 257 Seiten, 19,—DM, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr. 110.3)

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann: **Fremdsprachen und mehr** - Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997, 269 Seiten, DM 29,-, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

Hans Werner Franz: **Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung**. EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente, Fallstudie, 1999, 124 Seiten, DM 49,-, ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr. 60.01.275)

Ursula Ammon, Thomas Rautenberg: **Biotechnologie als politisches Handlungsfeld für Nordrhein-Westfalen**, 1990. 165 Seiten, DM 29,—, ISBN 3-9802265-2-2

Monika Goldmann, Gudrun Richter: **Beruf und Familie: Endlich vereinbar?** Teleheimarbeit von Frauen, 1991. 287 Seiten, DM 39,80, ISBN 3-9802265-3-0

Gerd Peter (Hg.): **Arbeitsforschung?** Methodologische und theoretische Reflexion und Konstruktion, 1991. 143 Seiten, DM 29,80, ISBN 3-9802265-3-0

**zu beziehen über:**

W. Bertelsmann Verlag GmbH  
& Co. KG  
Postfach 10 06 33  
33506 Bielefeld

**zu beziehen über:**

Wenz & Antonin GmbH  
Verlag für Medizin und Umwelt  
Schwanenwall 2  
44135 Dortmund  
Tel.: 0231-527322  
Fax: 0231-554542

**zu beziehen über:**

Wenz & Antonin GmbH  
Verlag für Medizin und Umwelt  
Schwanenwall 2  
44135 Dortmund  
Tel.: 0231-527322  
Fax: 0231-554542

Helmut Martens: **Gewerkschaftspolitik und Gewerkschaftssoziologie -20 Jahre Gewerkschaftsforschung an der Sozialforschungsstelle**, 1991. 260 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-4-9

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Neue Produktionskonzepte in der Stahlindustrie?** Band 1, 1991. ca. 400 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-9802265-7-3

Uwe Jürgenhake, Beate Winter: **Fallstudien aus der Eisen- und Stahl- industrie**, Band 2, 1991. ca. 250 Seiten, DM 29,90, ISBN 3-9802265-8-1

Monika Goldmann, Heike Jacobsen: **Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel** - Neue Wege des Technikeinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche, 1993. 112 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-00-1

Ulrich Grüneberg, Antje Koeppen, Marion Stamme, Jürgen Strauß: **Betriebsplanung zwischen Erfahrungswissen und EDV** - Menschengerechte Gestaltung der Fahr- und Dienstplanung im ÖPNV, 1993. 133 Seiten, DM 29,50: ISBN 3-929236-01-X

Hans-Werner Franz, Bernd Helbich, Uwe Jürgenhake, Rainer Lichte: **Jenseits von 2000** - Stahlarbeit im Umbruch, 1993. 221 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-02-8

Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): **Lean, leaner ...?** - Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, 1993. 282 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-05-2

Wolfgang Schäfer, Petra Getfert, Hans-Werner Franz (Hg.): **Gesundheitsschutz in Region und Betrieb**. Am Beispiel Suchtbekämpfung, 1994. 129 Seiten, DM 29,50, ISBN 3-929236-06-0

Karl Krahn, Gerd Peter, Rainer Skrotzki (Hg.): **Immer auf den Punkt**. Beiträge zur Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung, Arbeitspolitik. Willi Pöhler zum 60.Geburtstag, 1994. 224 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-07-9

Ilse Schütte, Gudrun Richter, Bärbel Minx: **Frauenarbeit im ostdeutschen Braunkohlenbergbau** - Perpektiven von Frauen in einer Männerbranche, 1995, 210 Seiten, DM 39,90, ISBN 3-929236-10-9

Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse: **Berufschulen in den neuen Bundesländern** - Eine Problemskizze -, 1994, 37 Seiten

zu beziehen über:  
Max Träger Stiftung  
Postfach 90 04 09  
60444 Frankfurt

Arno Georg: **Maschinenbautechniker**, Bericht über die Belastungs- und Gesundheits-situation der Berufsgruppe.

**Arno Georg, Olaf Katenkamp**

(unter Mitarbeit von Jüßen Bonnekoh, Heike Lohmar, Dörthe Lübbert):

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

**zu beziehen über:**

Schwäbisch Gmünder  
Ersatzkasse - GEK  
Gottlieb-Daimler-Str. 19  
73529 Schwäbisch-Gmünd

Manuela Michel, Jutta Steinke: **Arbeitsmarktintegration von Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedlern in NRW**

zu beziehen über:

Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Abt. Presse und Öffentlichkeitsarbeit  
Horionplatz 1  
40190 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein (sfs), Anna Stefaniak (ÖTV): **Qualitätsmanagementsysteme in Kommunalverwaltungen - Handlungshilfe für Personalräte** - Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 23

zu beziehen über:

Technologieberatungsstelle Niederrhein  
Regionalstelle Mönchengladbach  
"Projektbüro"  
Goebenstr. 4  
41061 Mönchengladbach

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein, Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth: **Qualifizierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte in der „modernen Verwaltung“** - Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-0666-01

zu beziehen über:

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr  
Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung  
Theodor-Heuss-Straße 2  
70174 Stuttgart

Ulrich Pröll (Hg.) in Kooperation mit Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW: **Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit**, Modelle - Projekte - Erfahrungen (Tagungsdokumentation)

zu beziehen über:

Landesanstalt für Arbeitsschutz  
Nordrhein-Westfalen  
Ulenbergstr. 127  
40225 Düsseldorf

Klaus Henning, Ellen Olbertz (Hrsg.): **Mobilität und Telekommunikation** - Zwischenworkshop im Januar 1997, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 22, 1997, 112 Seiten, DM 44,00, ISBN 3-86073-595-0

zu beziehen über:

Verlag der Augustinus Buchhandlung  
Pontstraße 96  
62062 Aachen

**Qualifizierungsfelder der Zukunft - Methoden der Bedarfsermittlung** - Workshop-Dokumentation, 03. September 1997.  
Durchgeführt von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH) und der sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

**Qualifizierungsfelder der Zukunft - Verfahren zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs**, Ergebnisbericht, Hgg. von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH)

zu beziehen über:  
G.I.B. Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop

Kurt Bodewig (Hg.) unter Mitarbeit von Christine Fromm und Arno Georg: **Gesundheit nicht nur denken - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in NRW**, 1998, ISBN 3-88474-703-7, DM 19,80

zu beziehen über:  
DGB-Landesbezirk  
Friedrich-Ebert-Str. 34-38  
Postfach 10 19 55 (40010)  
40210 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte**, 1999, ISBN 3-928204-73-4, DM 18,50

zu beziehen über:  
Hans-Böckler-Stiftung  
Bertha von Suttner Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Best.-Nr. 13001

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: **Personal- und Organisations-Diagnose** - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM)

zu beziehen über: (Best.-Nr. 1372)  
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen  
Wirtschaft (RKW) e.V.  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: **Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung**, 2000, ISBN 3-540-67173-0

zu beziehen über:  
Springer Verlag  
Tiergartenstraße 17  
69121 Heidelberg

Bärbel John, Miriam Reinhard, Antonius Schröder: **Entwicklung Kompetenz in der integrierten Medienwirtschaft**, 1999, ISBN 3-89811-955-6

zu beziehen über:  
GAUS GmbH  
Evinger Platz 15  
44339 Dortmund

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: **Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre**, 2000, ISBN 3-88474-892-0

zu beziehen über:  
Klartext Verlag  
Dieckmannstr. 2-4  
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): **Qualifizierung alternder Belegschaften "Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie"** (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

zu beziehen über:  
Edelstahlwerke Gröditz GmbH  
Riesaer Str.  
D 01609 Gröditz

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: **"Alles, was Recht ist" Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewertung in Deutschland, Großbritannien und Österreich** 2001, 17,80 Euro, ISBN 3-87988-615-6, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Edelgard Kutzner: **Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen**, 2003, 29,80 Euro, ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Hans-Werner Franz, Howaldt, Jürgen, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - Lernen - beraten** - Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, 2003. 395 S., ISBN: 3-89404-499-3; EUR 24,90, edition sigma, Berlin

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: **Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis**, 2003, 196 S., 19,00 Euro, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Humanistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: **Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms**. 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München



Band 42: Bernd Helbich: **Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes** - Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung. Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker in der betrieblichen Berufsausbildung, Dortmund 1990

Band 49: Axel Deeke, Ralf Kopp: **Die Zukunft des Verbots von Sonntagsarbeit** - Bericht über eine Diskussion zwischen Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht und dem Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Dortmund 1991

Band 51: Ulrich Pröll, Cordula Sczesny: **Fachkräfte für Arbeitssicherheit in der betrieblichen Zusammenarbeit** - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Sicherheitsfachkräften im VDSI, Dortmund 1991

Band 52: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte: **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften**, Dortmund 1991

Band 53: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte, Uwe Jügenhake: **Technisch-gewerbliche Berufe für die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland**, Dortmund 1992

Band 54: Ulrich Pröll: **Gefahrstoffe im Arbeitsschutz** Grundzüge der Thematisierung, Regulierung und praktischen Bewältigung von Gefahrstoffrisiken durch den institutionellen Arbeitsschutz, Dortmund 1992

Band 56: Winfried Mengelkamp: **Mitbestimmung und Effizienz** - Eine Betrachtung aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, Dortmund 1992

Band 57: Anne Braszeit: **Moderne Managementkonzepte** - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Dortmund 1992

Band 60: Anita Flacke: **Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalpolitik im Einzelhandel im Urteil von Expertinnen und Experten** - Auszug aus dem Forschungsbericht: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Einzelhandel unter dem Einfluß neuer Technologien", Dortmund 1991

Band 62: Winfried Augustin, Jörg Sprenger: **Transformation der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer und**

**Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Ein Diskussionsangebot -, Dortmund, Röbeln 1992

Band 64: Ursula Ammon: **Neubegründung von Technologiefolgenabschätzung (TA) als Kommunikationsprozeß** - Schlußfolgerungen und Möglichkeiten aus Arbeitnehmersicht am Beispiel neuer Werkstoffe, Dortmund 1992

Band 65: Wilfried Kruse (Hg.): **Weiterbildung und Weiterbildungsforschung - Europäische Perspektiven**. Dokumente einer Arbeitstagung zum FORCE-Programm, 11./12.12.1992 in Dortmund, Dortmund 1992

Band 66: Heike Jacobsen: **Arbeitsmarktsituation von Frauen im Ruhrgebiet**, Dortmund, 1993

Band 68: Helmut Martens, Rüdiger Klatt: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahme**, Dortmund, 1993

Band 69: Eduard Schwitajewski-Schürkmann: **Institutionen von Arbeit, Technik, Wirtschaft und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb**, Dortmund, 1993

Band 71: Edelgard Kutzner, Martina Stackelbeck, Gudrun Richter, Bärbel Meschkutat: **Förderung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben**. Evaluation modellhafter Arbeitsmarktpolitischer Projekte des Programms „Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik, Teil II“ Dortmund 1993

Band 72: Eckehart Ehrenberg, Manfred Heckenauer, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung und Olympische Spiele**, Dortmund 1993

Band 73: Ursula Ammon (Hg.): **Biotechnologie als regionale Option für das Land Brandenburg**. Dokumentation einer Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund und des Instituts für Regionale Innovationsforschung Berlin, Dortmund 1994

Band 74: Projektverbund GfAH, GFS, IfS, sfs (Hg.): **Alternde Arbeitsgesellschaft** - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel. 0231 - 85 96-241  
Fax 0231 - 85 96-100  
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 75: Uwe Jürgenhake, Petra Heine, Peter Schnittpfeld: **“... und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl**, Dortmund 1994
- Band 76: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann: **Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten**, Dortmund 1994
- Band 77: Ulrich Grüneberg: **Arbeitssoziologische Studie zum Stand und der Entwicklung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung im ostdeutschen Bergbau**, Dortmund 1994
- Band 78: Ursula Ammon: **Technologiefolgenabschätzung (TA) im Bereich der Bio- und Gentechnologie** - Bilanzierung der TA-Aktivitäten zur Sozialverträglichkeit und aktuelle Handlungs- perspektiven für die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994
- Band 79: Jutta Steinke: **Der Aufbau von Arbeitnehmerbündnissen in den neuen Bundesländern** - Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Dortmund 1995
- Band 80: Jürgen Howaldt: **Zum Stand der Einführung von KVP-Aktivitäten** - Fünf Fallstudien aus der Automobil- und Zulieferindustrie, Dortmund 1995
- Band 81: Ursula Ammon: **Alternativen zu Tierversuchen** - Stand der Forschung und Anwendung in Nordrhein-Westfalen. Gutachten für das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Dortmund 1995
- Band 82: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (eds.): **Qualified for Quality** - Papers of the European Steel Conference 1995, Dortmund 1995
- Band 83: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (Hg.): **Qualifikation für Qualität** - Beiträge der Europäischen Stahl-Konferenz 1995, Dortmund 1995
- Band 85: Helmut Martens: **Organisatorisch konsolidiert - Institutionell nicht gefestigt**. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Dortmund 1996
- Band 86: Guido Becke (unter Mitarbeit von Wolfgang Skorvanek: **Soziale Ungleichheit in Dortmund am Beispiel von Überschuldung**. Auswertung einer Analyse von ExpertInnengesprächen im Rahmen des Berichts zur sozialen Lage in Dortmund, Dortmund 1996
- Band 87: Ulrich Grüneberg, Jügen Strauß: **Alterntive Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV**. Ergebnisse einer Studie in zwei ÖPNV Betrieben, Dortmund 1996
- Band 88: Uwe Jürgenhake, Peter Schnittpfeld, Jürgen Schultze: **Das Ende der Dinosaurier?** Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugnissen, Dortmund 1997
- Band 90: Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Der Lernort Berufsschule im Wandel** - Neue Impulse aus den neuen Ländern?, Dortmund 1997
- Band 91: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp: **Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**, Dortmund 1997
- Band 92: Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt: **Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen** - Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997

- Band 19: Christine Fromm: **Prozesse des Aushandelns von Autonomiespielräumen in fremdbestimmten routinisierten Arbeits- abläufen** - Exemplarische Fallanalyse aus der Automobilbranche, Dortmund 1993
- Band 21: Cordula Sczesny: **Neue Ansätze der Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung qualifikationsorientierter Entgeltbestandteile**, Dortmund 1993
- Band 22: Ursula Ammon: **Genomanalyse in der Arbeitswelt**. Dokumentation und Auswertung einer Expertentagung, Dortmund 1994
- Band 23: Frieder Otto Wolf: **Rahmenkonzept für eine kumulative westeuropäische Sozialforschung in Osteuropa**. Für eine praktisch und theoretisch relevante Untersuchung der sozialen Verhältnisse in den osteuropäischen, ostmitteleuropäischen und ostdeutschen Transformationsprozessen, Dortmund 1994
- Band 24: Jürgen Schultze: **Individualisierbarkeit - Ein Konzept für die Prozeßleittechnik**, Dortmund 1995
- Band 27: Helmut Martens: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen, Dortmund 1995
- Band 28: Michael Finke: **Betriebliche Sozialordnung in Ostdeutschland** - Eine Untersuchung am Beispiel zweier Maschinenbaubetriebe, Dortmund 1995
- Band 29: Riezler, Martina unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Kooperationsinitiative Metall**. Erfahrungen mit einem Versuch der Netzwerkbildung und Innovationspartnerschaft in der Region Dortmund, Dortmund 1996
- Band 30: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Maike Jordan: **Bericht zur Sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 1, Dortmund 1996
- Band 31: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Sonja Kuhn: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 2, Dortmund 1996
- Band 32: Helmut Martens: **Erfolg, Scheitern, oder erfolgreiches Scheitern** - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund 1996
- Band 33: Jürgen Grumbach, Rüdiger Klatt, Wolfgang Nettelstroth: **Multimedia in der Arbeitswelt** - Handlungs- und Forschungsbedarfe aus der Sicht der Beschäftigten und Interessenvertretungen, Dortmund 1997
- Band 34: Andreas Renner: **Soziale Lage als wissenschaftliches Thema**, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
 Sozialforschungsstelle Dortmund  
 Ingrid Goertz  
 Evinger Platz 17  
 44339 Dortmund  
 Tel. 0231 - 85 96-241  
 Fax 0231 - 85 96-100  
 eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: **Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgebern** - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998
- Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: **Innovative Sozialgemeinde** - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vegriffen)
- Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: **Ist der Beruf noch zu retten?** Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998
- Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): **Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen**, Tagungsband, Dortmund 1998

Band 105: Hans-Werner Franz: **Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.** Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998

Band 106: Konstantin Gavrilidis: **Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung.** Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung im Einzelhandel** - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 108: Antonius Schröder u.a.: **Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT)** - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (ISO) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: **Betriebsräte und Beteiligung.** Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999

Band 110: Hans-Werner Franz: **NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 111: Monika Goldmann (Hg.): **Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998,** Dortmund 1999

Band 112: Gertrud Kühnlein: **Elemente einer "Lernenden Verwaltung"** Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch,** Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten,** Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnittpfeld: **Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage,** Dortmund 2000

Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: **Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft,** Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 117: Helmut Martens: **Forschung, Forschungstransfer und Beratung.** Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: **Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe** -, Dortmund 2000

Band 119: Gertrud Kühnlein: **Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung,** Dortmund 2001

Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): **Wohin treibt die Logistik?** Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): **Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000** -, Dortmund 2001

Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: **Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels,** Dortmund 2000

Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: **Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette,** Dortmund 2001

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

**Bestellungen über:**  
Sozialforschungsstelle Dortmund  
Ingrid Goertz  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
Tel. 0231 - 85 96-241  
Fax 0231 - 85 96-100  
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

- Band 124: Detlef Ilskensmeier: **Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe**, Dortmund 2001
- Band 125: Stefan Meier: **Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen**, Dortmund 2002
- Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: **Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement**, Dortmund 2002
- Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): **Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung**, Dortmund 2002
- Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): **Arbeiten in der New Economy**, Dortmund 2002
- Band 129: Marion Wulf: **Mentoring - Eine Anleitung zum Doing**, Dortmund 2002
- Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: **Berufliche Bildung: Horizont 2010 - Ergebnisse aus NRW**, Dortmund 2003
- Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: **Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung**, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003
- Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech:  **Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel**, Dortmund 2003
- Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: **Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23<sup>rd</sup> 2001, Centre Borschette, Brussels**, Dortmund 2003
- Band 134: **Abschlusstagung des EU-Projektes "Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin**, Dortmund 2003